

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEGORIE SOCIOLOGIE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Julie Šislerová

Firemní kultura a její vztah ke kultuře národní

Corporate culture and its relationship to national culture

Praha 2009

vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat zejména Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 20.5.2009

Julie Šislerová

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je problematika vztahu mezi podnikovou a národní kulturou. To znamená, do jaké míry je podniková kultura ovlivněna národním charakterem země, ve které působí. Zamýšlí se především nad tím, jak se tento fakt projevuje při sloučení dvou podniků, či převzetí firmy jinou společností, kdy dochází ke střetu národních a podnikových kultur z různých zemí, a tedy jiných hodnotových systémů, vzorů jednání, ale také rozdílných jazyků.

V případové studii ukazuji tuto problematiku na celosvětově působící společnosti zabývající se výrobou a distribucí stavebních materiálů, v rámci které došlo ke sloučení dvou poboček, a to z České republiky a Polska. Ve výsledcích výzkumu, který jsem provedla, poukazuji na problémy, které mohou nastat při takovéto spolupráci v praxi.

Annotation

The subject of this work is the problem of the relationship between corporate and national culture. That means, to what extent is the corporate culture influenced by national character of the country in which it operates. Its main purpose is to show, how this fact takes effect in the merger of two companies, or when one company is taken over by another as there is a collision of national and corporate cultures from different countries, and therefore different systems of values, ways of behaviour, but also different languages.

In a study of cases I'm showing these problems on transnational company producing and distributing building materials. Within this company there was a merger of two branches, from the Czech Republic and Poland. In the results from investigation, which I conducted, I point out problems which may occur during such cooperation.

Obsah

Úvod	7
1. Podniková a národní kultura	9
1.1. Podniková kultura	9
1.2. Národní kultura	10
1.3. Vztah národní a podnikové kultury	10
1.4. Podniková kultura mezinárodních společností.....	12
1.4.1. Polycentrická podniková kultura	12
1.4.2. Globální podniková kultura	13
1.4.3. Geocentrická podniková kultura	15
1.5. Dimenze národní kultury.....	15
2. Interkulturní aspekty slučování podniků	20
2.1. Interkulturní stránka procesu slučování podniků	20
2.2. Interkulturní aspekty fúzí a akvizicí	22
3. Národní charakter	23
3.1. Český národní charakter	24
3.1.1. Hodnoty dimenzí národní kultury	25
3.1.2. Náboženství	26
3.1.3. Autostereotypy Čechů	26
3.1.4. Z pohledu cizinců.....	28
3.1.5. Češi v pracovním prostředí.....	29
3.1.6. Shrnutí	29
3.2. Polský národní charakter	30
3.2.1 Autostereotypy Poláků	30
3.2.2. Poláci pohledem Čechů	30
3.2.3. Hodnoty dimenzí národní kultury	31
3.2.4. Náboženství	31
3.2.5. Polský obchodní partner.....	31
3.2.6. Shrnutí	32
3.3. Mexický národní charakter	32
3.3.1. Hodnoty dimenzí národní kultury	32
3.3.2. Náboženství	34
3.3.3. Mexický obchodní partner.....	34

3.3.4. Shrnutí	35
3.4. Srovnání	36
4. Interkulturní komunikace	38
4.1. Jazyk v interkulturní spolupráci	39
4.1.1. Překladatelé a tlumočníci	40
4.1.2. Jazyk jako faktor moci v multikulturních podnicích	41
4.1.3. Jazyk v multikulturních podnicích a pracovních skupinách	41
4.2. Neverbální komunikace	42
5. Případová studie	43
5.1. Metody a zpracování výzkumu	44
5.2. Informace o společnosti	46
5.2.1. CEMIXO S.A.B. de C.V.	46
5.2.2. CEMIXO Czech Republic, k.s.	49
5.2.3. CEMIXO Polska Sp. z o.o.	50
5.3. Výsledky analýzy silných a slabých stránek	51
5.3.1. Silné stránky	52
5.3.2. Slabé stránky	53
5.3.3. Celkové vnímání sloučení	59
5.4. Interkulturní aspekty sloučení CEMIXO CZ a CEMIXO PL	59
5.5. Dimenze národní kultury a charakter Čechů, Poláků a Mexičanů	60
5.5.1. Mexiko vs. Česká republika	60
5.5.2. Polsko vs. Česká republika	61
5.6. Interkulturní komunikace v CEMIXO	62
5.7. Shrnutí	63
Závěr	65
Seznam použité literatury	66
Přílohy	67
Příloha č. 1.: Hodnoty dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda	67
Příloha č. 2: Grafické srovnání dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda	70
Příloha č. 3: Podrobná historie společnosti CEMIXO	72

Úvod

Problém vztahu národní a podnikové kultury vystupuje do popředí při utváření podnikové strategie mezinárodních společností působících v zemích po celém světě. Takováto společnost přichází do styku s mnoha odlišnými národními kulturami. Dochází tak ke střetu jiných hodnotových preferencí, norem, postojů a vzorů jednání.

V dnešní době narůstá počet firem, které pronikají na trhy v zahraničí, zakládají tam nové pobočky, nebo zkupují jiné firmy, které se musí přetransformovat pod vlivem své mateřské firmy. Není tedy možné, aby se vyhnuly problémům souvisejících s jinou národní kulturou. Čím více je národní kultura odlišnější, tím spíše dochází ke konfliktům nebo k složitějšímu přizpůsobování firmy a jejích zaměstnanců na dané prostředí.

Středem mého zájmu se stala jedna taková mezinárodní společnost, která se zabývá výrobou a distribucí cementu, betonu a kameniva. Patří k největším společnostem na světě v této oblasti podnikání a jednu ze svých poboček má i v České republice. V rámci firmy bylo rozhodnuto o sloučení české a polské pobočky pod jednu jednotku a tím se budu podrobně zabývat.

Cílem mé bakalářské práce je:

1. přehledně shrnout základní teoretické poznatky vztahu mezi podnikovou a národní kulturou a nastínit koncepce různých autorů,
2. analyzovat podmínky sloučení dvou podnikových a národních kultur na konkrétním případě,
3. aplikovat některé teorie a ověřit jejich správnost na případové studii.

V prvních kapitolách bakalářské práce se zaměřím na teoretické základy. Budu se zabývat různými druhy vztahů mezi firemní a národní kulturou, dimenzemi národních kultur podle Geerta Hofsteda, aspekty sloučení podniků z různých zemí, také národním charakterem a na závěr i komunikací, která je jedním ze základních předpokladů k úspěchu mezinárodní spolupráce.

V páté kapitole se budu zabývat touto problematikou z praktického hlediska. Na základě výzkumu provedeného v české firmě, která se sloučila v rámci mezinárodní společnosti s polskou filiálkou, chci podrobněji rozebrat některé oblasti spolupráce a najít případné nedostatky. Vzhledem k tomu, že vztah podnikové a národní kultury je velmi široké téma, nekladu si za cíl podrobně zmapovat veškeré jeho roviny. Budu vycházet z toho, k jakým informacím budu mít přístup a jaké informace se mi podaří získat ve výzkumu.

Zaměřit se chci především na to, zda sloučení firem proběhlo, tak jak by mělo a také na vnitřní prostředí firmy a její adaptaci na provedené změny. Tedy v jakém rozsahu ovlivnily provedené změny identifikaci zaměstnanců s podnikem. Budu se snažit ověřit platnost dimenzí národních kultur podle Hofsteda a dále se pokusím zjistit jaký vliv má na tuto spolupráci polský a český národní charakter a jestli se nějakým způsobem projevuje i mexický charakter, odkud společnost pochází. Posledním předmětem mého zájmu bude to, jakým způsobem zde probíhá interkulturní komunikace.

Nutno upozornit, že nechci formulovat žádné obecné závěry, protože k tomu by bylo potřeba provést mnohem větší a důkladnější výzkum mezi několika různými společnostmi. Moji snahou bude pouze demonstrovat teoretické poznatky na této konkrétní společnosti a lidech pracujících v ní.

1. Podniková a národní kultura

1.1. Podniková kultura

Všechny charakteristiky, které má kultura jako taková, a které jsou vztažené především k velkým společenstvím lidí, se dají použít i pro menší společenské útvary jako jsou podniky, či drobné firmy. V těchto souvislostech pak mluvíme o podnikové, organizační nebo firemní kultuře.

Podnik rozvíjí vlastní a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve stejném či alespoň podobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i vůči jeho okolí.

Podniková kultura je tedy chápána jako soubor všeobecně reflektovaných hodnot, představ, přístupů, deklarovaných norem a vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování zaměstnanců a odlišuje vhodné resp. přijatelné chování od nežádoucího.¹ Tento soubor vytváří zaměstnanci podniku i organizace sama.

Profesor Edgar H. Schein definoval tento pojem takto: „*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové skupiny je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“²

Podniková kultura má podstatný vliv na rozhodování v organizaci, na její flexibilitu, na způsob hledání řešení různých problémů, otevřenost či uzavřenost podnikového systému, na styl komunikace, způsob výběru nových zaměstnanců, jejich adaptaci, motivaci, fluktuaci a loajalitu, apod.

Charakter i konkrétní podobu podnikové kultury může výrazně ovlivňovat národní, kultura, která je nositelem základních kulturních vzorců. Výsledky z většiny mezinárodních výzkumů dokazují, že metody podnikového řízení a jejich konkrétní používání jsou ovlivněny právě národní kulturou. Z toho se dá tedy vyvodit, že „*podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury*“.³

¹ Vágner, I. Management z pohledu všeobecného a celostního, Brno: Masarykova univerzita 2003, str. 320

² Tamtéž, str. 318

³ Bedrnová E., Nový I. a kol.: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha 1994, str. 57

1.2. Národní kultura

„Národní kulturu lze definovat jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a „bytí určující“. Národní kultura ztělesňuje něco jako kolektivní vědomí obyvatel, přesněji tradované hodnoty, normy, pravidla chování (zvyk, zákon, obyčej), eticko-morální systémy a z toho odvozené obrazy světa a člověka.“⁴

Národní kultura může být také definována jako orientační systém, který propůjčuje členům určitého národa smysl určitým jevům a zároveň definuje jejich příslušnost.

Národní kultury jsou v neustálém vývoji a v každé době svého vývoje řeší národ řadu problémů a úkolů, se kterými se musí vypořádat.

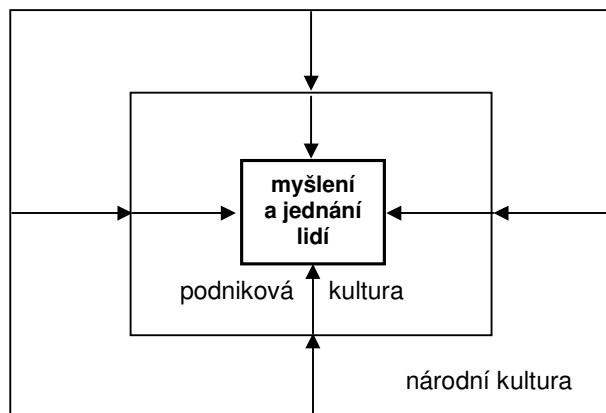
1.3. Vztah národní a podnikové kultury

Podle Ivana Nového (1993) existují tři základní typy vztahů mezi kulturou národní a podnikovou:

Varianta A

Podnikové kultury jsou vnímány jako reprezentanti národní kultury, tj. formují se na základě kulturních vzorců daných národní kulturou.

Schéma č. 1:



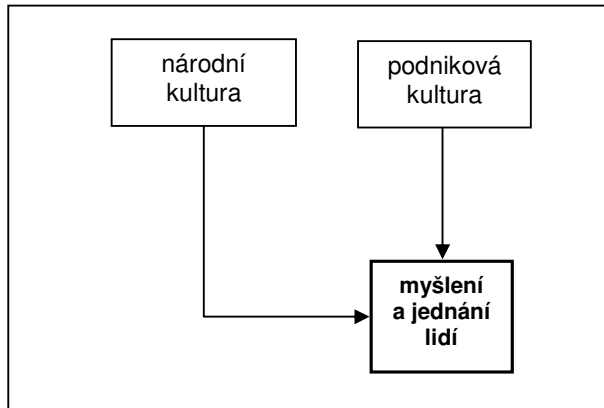
Pramen: Nový I. Podniková kultura a identita, učební text pro Vysokou školu ekonomickou, Fakultu podnikohospodářskou, Praha 1999, str. 83

⁴Nový I., Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Management Press, Praha 2005

Varianta B

Je založená na představě, že „každá podniková kultura samostatného podniku či firmy je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah, formu, význam a sílu a v žádném případě neodráží jen širší kulturní prostředí.“

Schéma č. 2:

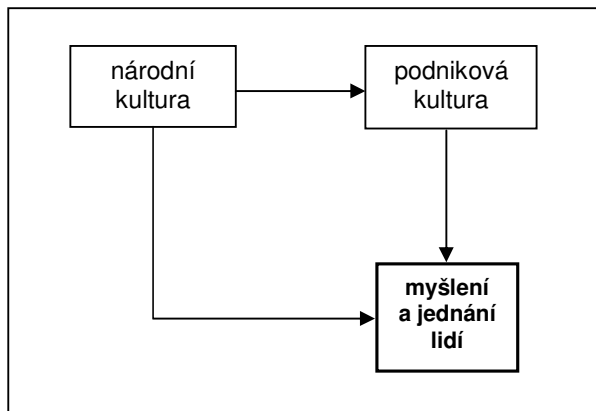


Pramen: Nový I. (1999), str. 83

Varianta C

Tento přístup se nepřiklání na stranu kultury národní ani podnikové. Můžeme ji považovat za kompromis mezi variantami A a B. Uznává, že se v prostředí jedné národní kultury vytvářejí velmi různorodé podnikové kultury s vlastní tvářící a identitou, ale zároveň nepovažuje podnikovou kulturu za zcela samostatný systém oddělený od kultury národní. To znamená, že jsou poměrně přesně stanovené vzájemné hranice mezi národní a podnikovou rovinou kultury.

Schéma č. 3:



Pramen: Nový I. (1999), str. 83

Existují různé pohledy na to, jakou koncepci by měly mezinárodní společnosti zvolit při formování podnikové kultury ve svých pobočkách. Obecně se však rozlišují dvě kategorie názorů – na jedné straně přístup tzv. universalistů a na druhé straně přístup kulturních relativistů. **Universalisté** chápou principy podnikové kultury jako obecně platné a nezávislé na národní kultuře. **Kulturní relativisté** se naopak domnívají, že v rozdílných národních kulturách je nutné aplikovat rozdílné přístupy řízení odpovídající specifickým dané národní kultury.

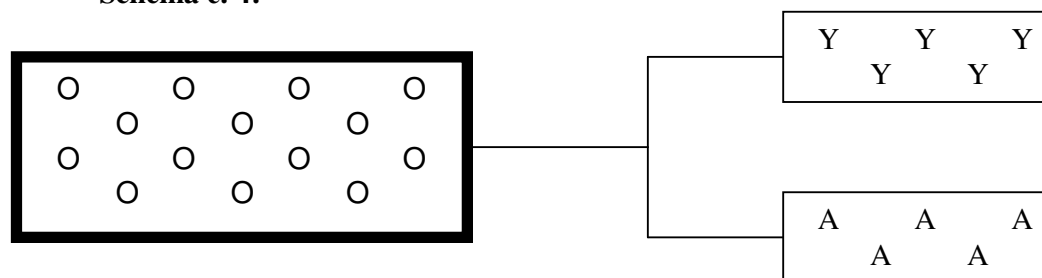
1.4. Podniková kultura mezinárodních společností

Ivan Nový⁵ rozpracoval i teorii formování podnikových kultur a strategií v mezinárodních firmách působících v mnoha zemích různých regionů. „*Jako klíčový problém je chápána reálná možnost uplatnění a efektivního využití řídicích nástrojů, technik a metod v kulturním a sociálním prostředí, které je často i velmi odlišné od místa jejich původního vzniku a užití.*“ Mezinárodní společnost se dostává do kontaktu s množstvím různých národních kultur a z hlediska formování podnikové kultury a podnikové strategie lze uvést tyto modelové přístupy:

- polycentrická podniková kultura
- globální podniková kultura
- geocentrická podniková kultura

1.4.1. Polycentrická podniková kultura

Schéma č. 4:



Polycentrická podniková kultura spočívá v tom, že v ní postupně dochází k vytváření různých subkultur v každé jednotlivé zemi, ve které firma působí. Tato strategie tedy znamená značné osamostatnění dceřiných společností, vytváření vlastního systému řízení plně vycházejícího z místních tradic a zkušeností a odpovídající mentalitě a národním zvláštnostem

⁵ Nový I.: Podniková kultura a identita, učební text pro Vysokou školu ekonomickou, Fakultu podnikohospodářskou, Praha 1993, str. 84-91

dané země. Tím že jsou zaměstnanci vybíráni z místních zdrojů, upevňují se zvláštnosti národního charakteru ještě víc.

I přes značnou vnitřní odlišnost je důležité dodržovat základní podnikatelskou filozofii, aby byla garantována relativní stabilita a jistota celého podnikového systému. Z tohoto důvodu firmy s touto podnikovou kulturou vytvářejí různá integrační opatření, jako je např.: systematická rotace spolupracovníků mezi jednotlivými zeměmi, v nichž firma působí, vytváření mezinárodních kontrolních orgánů apod. Je však pochopitelné, že i přes veškerá opatření je vzájemná komunikace, kooperace a organizace poměrně složitá a nákladná. Čím je rozdíl mezi subsystemy větší, tím je složitější a nákladnější je jejich integrace do celku a dosažení jednotného řízení.

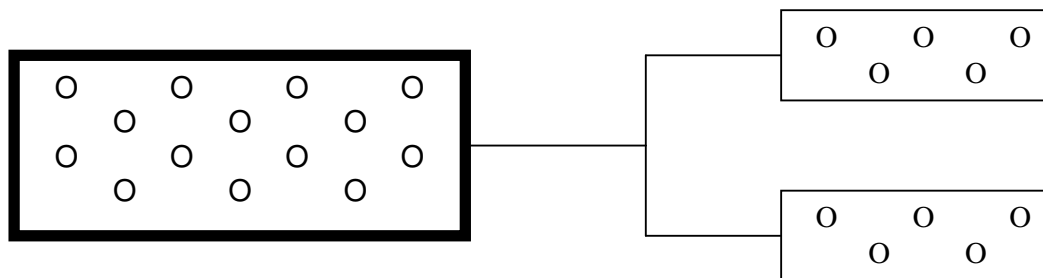
Hlavní výhodou polycentrické podnikové kultury je možnost komplexně uchopit diferencovanou realitu v jednotlivých zemích a využít ji pro pozitivní vývoj celé společnosti. Díky tomu se systém vyznačuje poměrně velkou flexibilitou, tedy schopností rychlé reakce na nové trendy a nečekané události.

Výhody polycentrické podnikové kultury podle I. Nového:

- místní podniková kultura umožňuje citlivé využití komunikačních nástrojů a jejich lepší pochopení, stejně tak jako pochopení kontextu, ve kterém jsou nasazeny;
- podniková kultura se obvykle dělí se na řadu regionálních subkultur, které umožňují lepší zachycení změn v okolí a rychlou reakci na ně;
- spojením různých subkultur dochází k růstu možností variant další perspektivy a ke stimulaci kreativity;
- existence rozdílných vzorů jednání rozšiřují základnu zkušeností a zvyšují celkovou kapacitu pro řešení problémů.

1.4.2. Globální podniková kultura

Schéma č. 5:



„Zahraniční filiálky nejsou chápány jako nositelé vlastní podnikové kultury formované kulturními vzorci národního prostředí, nýbrž jako integrální součást jediné a společné kultury vzniklé v původním prostředí mateřské firmy (národní i podnikové).“

Dochází tak k značné uniformitě všech dceřiných společností v celém světě s cílem vytvořit shodný systém podnikové kultury jako společného rámce pro rozhodování a řídicí procesy. Očekává se proto plné respektování jednotné kultury, filozofie a strategie, vycházející z hlavní podnikové centrály a země jejího působení.

Formování a prosazování jednotné podnikové kultury má však důležité předpoklady. Podniková kultura mateřské firmy musí být velmi silná a zároveň musí být akceptovatelná v různých kulturních prostředích. Z tohoto důvodu mohou firmy pro své působení volit jen ty země, jejichž národní kultura není v příkrém rozporu s podnikovou kulturou mateřské firmy. Úspěšnost prosazení jednotné podnikové kultury také závisí na faktu, zda mezinárodní společnost buduje novou firmu v zahraničí od počátku, nebo zda přebírá již existující firmu. Větší šance na úspěch existuje u prvního případu, protože v tom druhém se setkávají nejen dvě odlišné národní kultury, ale i dvě různé podnikové kultury.

Personální management se většinou opírá o řídicí a výkonné pracovníky přicházejících z mateřské firmy a jejichž původ je totožný s místem jejího působení. Tyto skutečnosti zvyšují náklady nejen na věcné transfery, ale také na mobilitu (řídicích) pracovníků.

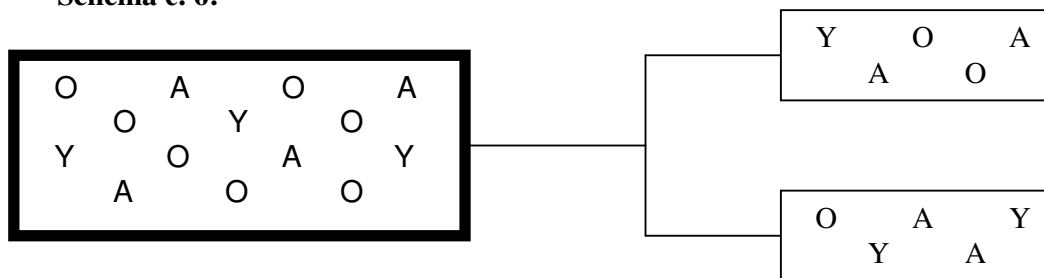
Výhody globální podnikové kultury:

- jednotná podniková kultura vytváří rychlou a spolehlivou komunikační síť;
- standardizuje hodnotové systémy a normy jednání, a proto jsou aktivity jednotlivých spolupracovníků snadno předvídatelné, jednání spolupracovníků je relativně stálé;
- jednotné symboly (barvy, značky, logo) vytvářejí podmínky pro shodnou mezinárodní identifikaci;
- globální podniková kultura urychluje a sjednocuje průběh vnitropodnikových dějů a snižuje tak náklady na vzájemnou koordinaci a přizpůsobování.

Polycentrická a globální kulturní politika stojí proti sobě jako naprosto rovnocenné alternativy a nelze určit, která z nich by měla být upřednostňovaná, protože každá má svoje pro i proti.

1.4.3. Geocentrická podniková kultura

Schéma č. 6:



Bývá označována také jako transnacionální podniková kultura. „*Její obsahem nejsou odlišné hodnoty různých národních kultur ani násilím prosazované vzory jednání země, ale takové hodnotové systémy, které jsou společné pro většinu jejich členů.*“ Ve všech organizačních útvarech firmy se můžeme setkat s jednotnou podnikovou kulturou, která „*vzniká jako původní produkt mezinárodního kulturního společenství všech spolupracovníků firmy*“. Tato strategie vede v některých případech i k situaci, kdy lze jen stěží určit původ centrální firmy a národní charakter společnosti.

Z hlediska personálního managementu se jedná o velmi náročnou strategii. Všichni pracovníci totiž musejí projít důkladnou a složitou profesionální přípravou. Rovněž požadavky na značnou mobilitu pracovníků mohou být z hlediska jednotlivců limitujícím faktorem jejich pracovního uplatnění, nehledě na vysoké finanční náklady s mobilitou spojené.

Přes tyto skutečnosti lze již dnes zaznamenat stále častější volbu právě této strategie tvorby podnikové kultury.

1.5. Dimenze národní kultury

Nizozemský vědec Geert Hofstede byl jedním z průkopníků v hledání a identifikování základních kulturních dimenzí ve světě a lokalizování všech kultur patřících do těchto dimenzí.

Na přelomu šedesátých a sedmdesátých let minulého století pracoval Hofstede pro firmu IBM, která vlastnila pobočky různě ve světě. Vytvořil dotazník, který se zaměřoval na tzv. pracovní orientované hodnotové představy. Rozšířil jej mezi 116 tisíc zaměstnanců do 53 zemí a více jak 60 národností. Svým rozsahem je tato studie dodnes ojedinělá. Z těchto dat odvodil čtyři dimenze národní kultury, které lze kvantitativně měřit. Jsou to dimenze:

- **mocenský odstup**
- **individualismus/kolektivismus**
- **vyhýbání se nejistotě**
- **maskulinita/feminita**

Mocenský odstup (PDI; Power Distance Index)

Na této dimenzi je možné ukázat, do jaké míry jsou obyvatelé, instituce a organizace v určité zemi ochotni akceptovat nerovné mocenské poměry. Tato dimenze vystihuje sociální distanci mezi lidmi různého společenského postavení, např. mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. U kultur s *velkým mocenským odstupem* považují jejich členové i velký sklon k moci v institucích a organizacích neproblematický a dokonce ho očekávají. Právě kvůli těmto očekáváním se v těchto kulturách tvoří podle Hofsteda velmi nepropustné hierarchické systémy. V kulturách s *malým mocenským odstupem* považují jejich členové za nepřipustné, pokud mají instituce a organizace velký sklon k moci a bojují proti němu. Podle Hofsteda se zde tvoří ploché a prostupné hierarchické systémy.

Země s velkým mocenským odstupem: Malajsie, Filipíny, Mexiko, Turecko, Francie

Země s malým mocenským odstupem: Nový Zéland, Rakousko, Dánsko, Irsko

Individualismus/kolektivismus (IND; Individualism)

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry je člen určité kultury závislý na kolektivu a jakou míru volnosti mu společnost dovoluje. *Individualistické společnosti* jsou takové, v nichž jsou vazby členů na kolektiv poměrně volné a jedinec se sám vnímá jako autonomní individuum a snaží se vytvářet si osobní cíle bez závislosti na zájmech sociální skupiny. Naopak v *kolektivistických kulturách* jsou jejich členové od narození integrováni do soudržných skupin a své osobní cíle se snaží vytvářet v souladu s touto skupinou.

Individualistické země: USA, Kanada, Austrálie, Velká Británie, Belgie, Nizozemsko

Kolektivistické země: Guatemala, Ekvádor, Pákistán, Indonésie, Portugalsko

Vyhýbání se nejistotě (UAI; Uncertainty Avoidance Index)

V této dimenzi je možné určit, do jaké míry se příslušníci kultury cítí ohroženi nejistými či neznámými situacemi. Vyjadřuje, nakolik lidem určité kultury vadí např. podstupovat riziko změn v zaměstnání a ve společnosti vůbec, resp. zda se těmto změnám snaží záměrně vyhnout. V zemích s *vysokou mírou vyhýbání se nejistotě* jsou pro členy pravidla k řízení soukromého i veřejného života velmi důležitá a na nejasné situace reagují

dezorientovaně někdy dokonce agresivně. Díky tomu se v těchto kulturách podle Geerta Hofsteda vytvářejí velmi přísné společenské systémy řízení, jejichž porušení bývá sankcionováno. U kultur s *nízkou mírou vyhýbání se nejistotě* jsou pro jejich členy veškerá pravidla řízení jen velmi málo závazná a na nejasné nebo dokonce chaotické poměry reagují relativně klidně. Zde vznikají podle Hofsteda velmi flexibilní společenské systémy a její členové jsou do značné míry přizpůsobiví.

Země se silným vyhýbáním se nejistotě: Japonsko, Řecko, Portugalsko, Belgie

Země se slabým vyhýbáním se nejistotě: Singapur, Hongkong, Dánsko, Velká Británie

Maskulinita/feminita (MAS; Masculinity)

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role. *Maskulinita* se vztahuje na kultury, v nichž jsou rodové role zřetelně odlišeny a mužské role jsou přitom charakterizované dominancí, snahou prosadit se, dosáhnout výkonu a také materiálními motivy. Ženské role jsou zde určovány skromností, starostlivostí, solidaritou a dobrosrdečností. *Feminita* se vztahuje na kultury, v nichž se rodové role překrývají a téměř všechny společenské role mohou vykonávat jak muži, tak ženy. Tato dimenze tak odráží např. rovnoprávnost v postavení žen v práci.

Maskulinní země: Japonsko, Mexiko, Rakousko, Itálie, Švýcarsko

Femininní země: Švédsko, Finsko, Norsko, Dánsko, Nizozemsko

Na základě dalších výzkumů doplnil Geert Hofstede tyto čtyři dimenze ještě o pátou dimenzi, kterou nazval **dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO; Long-Term Orientation)**. Byla vyvinuta na základě poznatků z čínských podniků a konfucianismu. Tento rozměr byl dosud aplikován na 23 zemí.

Tato dimenze je spojena s hodnotami a postoji odrážejícími rozdíly v západním a východním myšlení, zejm. se jedná o míru působení tradic. *Dlouhodobá orientace* v určité kultuře znamená přetrvání působení velmi starých tradic až do současnosti a dnešní jednání má vysokou závaznost do budoucnosti. V takovýchto kulturách vznikají podle Hofsteda velmi stabilní sociální struktury přetrvávající generace, které lze jen velmi těžko změnit. Členové těchto kultur jsou vychovávaní k vytrvalosti, ochotě podřizovat se ve prospěch dlouhodobých cílů, apod. V kulturách s *krátkodobou orientací* mají tradice nanejvýš nostalgickou hodnotu a lidé se zde zaměřují především na blízké cíle a okamžité výsledky. Podle Hofsteda se zde

provádějí sociální změny velmi snadno, ale vzniklé sociální poměry jsou nestabilní a nezávazné.

Dlouhodobě orientované země: Čína, Japonsko, Hongkong, Jižní Korea

Krátkodobě orientované země: Pákistán, Nigérie, Kanada, USA, Velká Británie

V roce 2001 vydal G. Hofstede novou verzi své práce, kde rozšířil počet zemí, na které aplikoval své dimenze. Dnes jsou tedy známy hodnoty jednotlivých dimenzí pro 74 zemí.

Pro zajímavost zde uvádím výsledky různých zemí⁶, z kterých je vidět, jak velké rozdíly jsou mezi jednotlivými zeměmi v rámci jednotlivých regionů. Například rozdíl mezi Francií a Německem je významný, i přesto že by si člověk mohl myslet, že velké rozdíly budou jen mezi kontinenty, ale jak je zřejmé jsou velké rozdíly i mezi zeměmi v Evropě.

Podrobnou analýzou jednotlivých zemí se zde nebudu zabývat, ale v kapitole č. 3 se zaměřím na analýzu těchto hodnot v České republice, Polsku a Mexiku, protože tyto země nás budou zajímat.

Tabulka č.1: Skóre dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká Republika*	57	58	57	74	13
Francie	68	71	43	86	
Německo	35	67	66	65	31
Švédsko	31	71	5	29	33
Slovensko*	104	52	110	51	38
Velká Británie	35	89	66	35	25
Brazílie	69	38	49	76	65
USA	40	91	62	46	29
Arabský svět*	80	38	52	68	
Austrálie	36	90	61	51	31
Čína*	80	20	66	30	118
Japonsko	54	46	95	92	80
Jižní Korea	60	18	39	85	75
Jihoafrická republika	49	65	63	49	
západní Afrika	77	20	46	54	16

Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

*odhadované hodnoty

Arabský svět = Egyp, Irák, Kuvajt, Libye, Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty

Západní Afrika = Ghana, Nigérie, Sierra Leone

⁶ Výsledky ze všech zkoumaných zemí uvádím v příloze č. 1.

Nejčastěji uváděné výhrady ke kulturním indexům jsou následující:

- 1. Za hranice jednotlivých kulturních oblastí jsou považovány geografické hranice jednotlivých zemí,** což implicitně předpokládá, že občané jednotlivých zemí jsou kulturně vzato homogenní. To ovšem není pravda – v každé zemi existuje řada minorit kulturně odlišných od majoritní populace.
Protiargumentem je, že kulturní vzorce, které jsou charakteristické pro danou zemi, představují informaci o typických hodnotách nebo typickém způsobu jednání většiny obyvatel.
- 2. Každý člověk je jiný a nelze „házet všechny lidi do jednoho pytle“.**
Můžeme ale namítnout, že kulturní vzorce podchycují jen to, co je lidem společné, a nechávají dost prostoru pro individuální zvláštnosti jednotlivců.
- 3. Kultura společnosti se může s časem měnit.**
Studie však ukazují, že i když se vnější projevy mohou měnit, základní hodnoty společnosti jsou stále v poměrně dlouhém časovém horizontu.
- 4. Proti Hofstedeho teorii bývají také vznášeny určité výhrady z metodologického hlediska.** Např. omezení vyplývající z toho, že tato teorie byla vytvořena na šetření zaměstnanců jen z jedné firmy, nebo že otázky v dotazníku byly příliš zjednodušující.⁷

⁷ Průcha J.: Interkulturní psychologie, Portál, Praha 2004, str. 84

2. Interkulturní aspekty slučování podniků

2.1. Interkulturní stránka procesu slučování podniků

Při řešení problémů integrace má velký význam to, jak dalece si účastníci integrace definovali cíle a do jaké míry jsou ochotni hledat prostředky k jejich dosažení, a to i přes rozdílné národně kulturní a podnikově kulturní hodnoty, normy a způsoby chování.

Šance na úspěch v mezinárodní firmě vzrůstá v případě, že oba partneři už mají předchozí zkušenosti s mezinárodními obchodními kontakty a také jsou-li dobře informováni o kulturních odlišnostech současného partnera. Potom se dá očekávat velká ochota a schopnost přijímat něco cizího a učit se novým věcem, s tím také souvisí vysoká míra flexibility.

Na základě uskutečněných výzkumů se zjistilo, že zástupci různých národů a kultur se v těchto schopnostech výrazně liší. Roli zde hraje historický vývoj všech zemí. Například se předpokládá, že poválečná generace Evropanů byla vedena k tomu, uznávat jiné kultury, a zároveň být uznáván jako rovnocenný partner ostatními zeměmi.

Při sloučení mezinárodních podniků hrozí nebezpečí, že se začne šířit myšlenka, že od té doby bude všechno jinak. Pocit, že se všechno musí změnit, že nic nemůže zůstat při starém a každý musí ke změně přispět. Jenže v podniku pracují lidé, kteří již prošli určitým pracovním vývojem a kulturní socializací. Dá se říci, že čím větší změny jsou požadovány v lidském myšlení, chování a jednání, tím obtížnější je připravit je na změnu a vůbec ji uskutečnit.

V závislosti na tom, do jaké míry se z pohledu zaměstnance shodují jeho cíle a očekávání s očekáváními podniku, je utvářena jeho pracovní identita, pohled sama na sebe z hlediska výkonu, míra spokojenosti se zaměstnáním a pracovním zázemím, v neposlední řadě pracovní motivace, spokojenost s prací a očekávání do budoucna s ohledem na svůj přínos pro podnik a na to, co podnik nabízí.

Na základě dosavadních vědeckých poznatků lze formulovat určité hypotézy o znacích slučování dvou nebo několika podniků.⁸

1) Šance na přežití mezinárodního sloučení se zvyšují, vyjasní-li se otázka moci.

Vztah moci a vlivu by se měl vyvíjet symetricky a oba partneři by měli být přesvědčeni, že tomu tak opravdu je i ve skutečnosti. Neznamená to, že by muselo být každé grémium obsazováno rovnoměrně, ale celková balance by měla být vyvážená. Velký význam

⁸ Nový I., Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Management Press, Praha 2005, str. 106

s ohledem na mocenský faktor má právě názor všech zaměstnanců - jak řídících pracovníků tak řadových zaměstnanců - musí být vnitřně přesvědčeni o správnosti a spravedlnosti uskutečněného rozdělení moci.

2) Z kulturně specifického hlediska nemůže být mezinárodní sloučení kulturně naprosto jednotné.

Kulturně specifické rozdíly budou patrné navždy, nebo alespoň po dlouhou dobu, ale zaměstnanci musí být přesvědčeni o tom, že tyto rozdíly nejsou přítěží, nemusí trvat věčně a naopak je dokonce možné dosáhnout kulturně podmíněných synergetických efektů. K tomu dojde v případě, že jsou zaměstnanci připraveni a schopni pozorovat, které odlišnosti partnerů jsou ve srovnání s jejich zvyklostmi pozitivní a jak mohou být následně využity k dosažení většího úspěchu. Vnímání partnera s úctou je základním předpokladem.

3) Členové různých kultur mají sice šanci dosáhnout synergetický efektů, avšak současně obě/všechny zúčastněné strany zkoumají, čím ke společnému úspěchu může přispět vlastní a čím cizí kultura.

Pokud partneři respektují kulturně podmíněné rozdíly, existuje možnost dosáhnout synergetický efektů tak, že se budou v obou kulturách rozvíjet nové, dosud nezakotvené strategie řešení problému, způsoby jednání při řešení konfliktů a přístup jednoho k druhému. Vzniknou tak základy nové společné a specifické podnikové kultury.

4) Těm pracovníkům, kteří pracují každý den v interkulturním prostředí, by mělo být nabídnuto kvalitní a do hloubky se zaměřující vzdělání na oblast senzibility a interkulturních kompetencí.

Neměli by však být opomenuti ti, kteří nejsou se zahraničním partnerem v bezprostřední komunikaci. I tito zaměstnanci by měli být řádně vyškoleni v kulturní a interkulturní tematice.

5) Sloučení podniků v rámci několika kultur je vystaveno mnohem většímu riziku neúspěchu a investičním nákladům, obzvláště v oblasti lidských zdrojů.

V případě mezinárodní (či národní) akvizici jsou zatíženy vždy obě strany, avšak přizpůsobování se vždy odehrává v režii jedné strany. V získaném podniku musí být podporován vznik aktivit, které pomohou, aby nebylo zatížení vnímáno jednostranně a zátěž byla rozdělena rovnoměrně.

2.2. Interkulturní aspekty fúzí a akvizicí

V této kapitole se nechci nijak dopodrobna zabývat definicemi toho, co je to fúze a akvizice, ale pro další výklad tyto pojmy ve stručnosti vysvětlím. Budou mě zajímat především rysy, které jsou spojeny s navázáním spolupráce dvou a více firem, ať už na úrovni fúze či akvizice.

Pojmem národní fúze rozumíme „*splynutí dvou nebo více podniků v rámci jedné národní kultury*“⁹, fúze mezinárodní znamená „*splynutí dvou nebo více dosud samostatných národních podniků v nový, nadnárodní podnik*“¹⁰. Naproti tomu výraz akvizice znamená pohlčení jednoho podniku druhým, většinou tím větším.

Úspěch fúzí a akvizicí ovlivňuje několik faktorů:¹¹

- 1) jasná strategie plánovaného sloučení podniků;
- 2) důkladná analýza právních a finančních aspektů, ale i zaměstnanců a kultury podniku;
- 3) včasná a aktivní komunikace s ostatními zúčastněnými osobami;
- 4) koncentrace vedení podniku na integrační fázi, která je pro úspěch rozhodující.

Z výzkumů prováděných v praxi se ukázalo, že více než polovina všech fúzí nesplnila očekávání a naděje, které do nich byly vkládány, a že za první roky jich mnoho ztroskotalo. Velký vliv na úspěch těchto změn má personální management, protože právě lidský faktor hraje velmi důležitou, ne-li rozhodující roli pro dosažení požadovaných cílů. Podniky, které tedy plánují fúze a akvizice, by se měly předem důkladně zamyslet nad kulturními, komunikačními a personálními aspekty.

V průběhu slučování, je důležité nezapomínat na to, že probíhá sloučení dvou podniků, které se musí naučit vzájemně se akceptovat a uznávat, jinak nemůže spolupráce přežít. Každý podnik má odlišnou historii svého vývoje a také díky rozdílným národním kulturám se výrazně liší i v běžných aspektech. Všichni zaměstnanci, ať jsou to vedoucí pracovníci či řadoví spolupracovníci, musí být přesvědčeni, že sloučení je pro podnik i pro každého z nich správným krokem. Všichni by tuto spolupráci měli podporovat a všichni by měli pociťovat její výhody.

⁹ Nový I., Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Management Press, Praha 2005, str. 99

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ Tamtéž.

3. Národní charakter

Jan Průcha uvádí ve své knize¹² definici českého sociologa Emanuela Chalupného, který napsal na začátku 20. století knihu *Národní povaha česká* (1907) a v ní asi jako první český vědec definoval pojem národní povaha: „*Národní povaha je souhrn vlastností, jimž se národ liší od národů jiných. Tato povaha dochází výrazu myšlení, cítění a jednání, tedy ve všem, čím národ žije. Jeho jazyk, zvyky, zaměstnání, kroje, umění náboženství, mravní zásady, politické a právní řízení nabývají zvláštního rázu a během generací se ustalují a vyhraňují v svérázný charakter.*“

Pro dokázání, že tato definice stále platí i přesto, že je více jak století stará, uvedu ještě jedno vysvětlení tohoto pojmu. Japonský odborník Ch. Hayashi vymezuje národní charakter takto: „*Národní charakter je souhrn znaků kolektivu zahrnující hodnotový systém, způsoby myšlení, postoje, pocity a porozumění. Je pro něj příznačné také specifické kulturní klima představované sociálními normami, vzděláním, uměním, náboženstvím aj.*“

V této kapitole se budu zabývat národními charakteristikami zemí, které jsou pro praktickou část této práce nejdůležitější, tzn. národní povahou České republiky, Polska a Mexika. V žádném případě nechci rysy těchto národů generalizovat, protože je to velmi složitá problematika a navíc mám na věc sama zkreslený pohled, protože jsem Češka.

Pokusím se tedy nalézt alespoň některé určující charakteristiky, které zjistili odborníci při svých výzkumech a také názory cizinců na jednotlivé národy. Dalším zdrojem informací pro toto téma budou také indexy G. Hofsteda ukazující pět dimenzí národní kultury, protože se myslím, že jeho poznatky jsou většinou shodné s realitou.

Nebudu se zabývat jen národními charakteristikami z lidského pohledu, ale bude mě také zajímat jednání s těmito lidmi jako s obchodními partnery, což spolu samozřejmě úzce souvisí a bude to důležité pro analýzu firmy CEMIXO v praktické části této práce.

Mexickým národním charakterem se budu zabývat o něco méně než českým a polským, protože jejich analýza je pro mě důležitější právě kvůli jejich sloučení v jednu jednotku. Mexiko však nemohu opomenout jako zemi, z které společnost CEMIXO pochází a odkud se šířil její model řízení po celém světě.

Na závěr musím ještě upozornit, že zdroje pro charakteristiky zemí, které budu sledovat, jsou značně omezené, takže i rozsáhlost a podrobnost informací o každém národu

¹² Průcha J.: Interkulturní psychologie, Portál, Praha 2004, str. 129, 131

bude jinak velká – nejvíce informací se mi pochopitelně podařilo získat o českých vlastnostech.

3.1. Český národní charakter¹³

Podle Chalupného¹⁴ jsou vlastnosti Čechů následující:

- **Iniciativnost a zároveň nedůslednost**

Čech se snadno nadchne pro všechno, ale dlouho u toho nevydrží. Je schopen učinit velký vynález, ale nedovede ho zpeněžit. Razí tak cestu cizím, místo sám sobě.

- **Individualismus**

Češi vynikají spíše jako jednotlivci (např. v umění a vědě) a ne např. v politice, kde rozhoduje výsledek, nikoliv úmysl a program.

- **Mírumilovnost**

Český národ je statečný a pokud je potřeba, dovedou bojovat, ale pokud nemusí, mají raději klid.

Jiří Mahen¹⁵ nepřistupuje k naleznutí typických charakteristik vědecky, ale hovoří o užitečnosti národní sebereflexe. Definuje „užitečné“ a „málo užitečné nebo škodlivé“ vlastnosti českého národa. Na základě postřehů Jana Průchy z této tematiky uvádím některé z nich:

Užitečné vlastnosti:

- Český člověk je člověkem zdravého, opatrného rozumu.
- Je schopen velkých myšlenek a má smysl pro velké věci.
- Je schopen ideálního nadšení a rozhorlení.
- Je číperný přes svou „rovnováhu“, ačkoliv je pomalý.
- Je aktivní a je schopen do určité míry organizace práce.

Málo užitečné nebo škodlivé vlastnosti:

- Český člověk je těkavý, nevytrvá a rád přehání.
- Má v sobě poměrně málo odvahy, je málo revoluční.
- Nábožensky je vlažný a netečný až povážlivě.
- Je spíše chytrákem než člověkem, který se osvobozuje bojem.

¹³ Teoriemi v této kapitole jsem se také nechala inspirovat knihou J. Průchy (2004), str. 138

¹⁴ Chalupný, E.: Národní povaha česká, 1907

¹⁵ Mahen J.: Kniha o českém charakteru, 1924

Mezi některými politiky, žurnalisty a spisovateli z minulosti i ze současnosti, včetně F. Peroutky, je zastáván názor, že český národ je malý a slabý. Že se podceňuje, rezignuje před velkými národy a že Čechům téměř úplně chybí národní hrdost.

3.1.1. Hodnoty dimenzí národní kultury

V období sedmdesátých let, kdy Hofstede prováděl srovnávání kultur, bohužel nemohlo být v České republice šetření prováděno. A tak přímo od něj máme k dispozici pouze odhadované údaje:

Tabulka č. 2

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká republika	57	58	57	74	13

Jan Průcha ve své knize *Interkulturní psychologie (2005)* uvádí, že v České republice byla provedena řada výzkumů po vzoru metody G. Hofstede. Píše o výsledcích studie, která se prováděla mezi studenty VŠ v České republice a dalších zemích, a která byla stručně popsána Kolmanem. To znamená, že ani tyto data nemusí v realitě platit, protože byla sebrána mezi lidmi, kteří netvoří reprezentativní vzorek České republiky. Přesto z těchto dat vybírám informace o České republice a vkládám je do tabulky vytvořené podle vzoru G. Hofsteda:

Tabulka č. 3

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká republika	53	73	39	61	23

Dalším zdrojem, který Průcha uvádí, je výzkum o němž referuje Světlík (2003). Toto šetření se ale také týkalo specifické části populace – data byla sebrána mezi řídicími pracovníky, ale pracovalo se s rozsáhlým vzorkem téměř 2500 respondentů. Z výsledků vybírám opět data ke srovnání s odhadem Geerta Hofsteda:

Tabulka č. 4

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká republika	67	56	10	70	

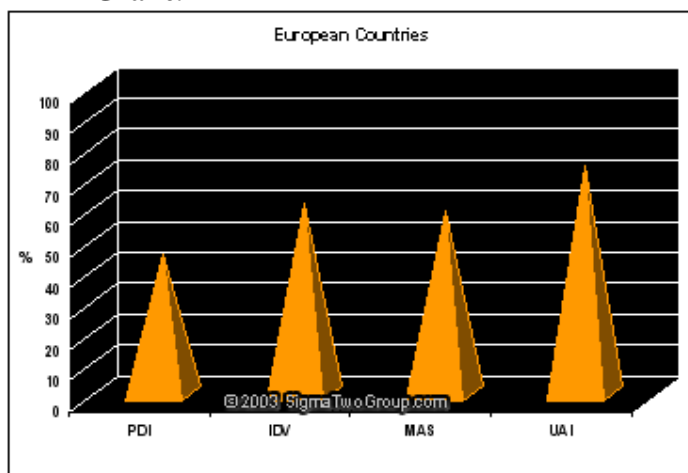
Jak je zřejmé z tabulek, hodnoty ze všech třech zdrojů se poměrně dost odlišují. Na druhé straně se ale přibližně shodují v tom, v jaké „polovině“ dimenze národní kultury se Česká republika nachází. To znamená, že v dimenzi mocenského odstupu se shodují na tom, že Češi do určité míry akceptují nerovnost ve společnosti i na pracovišti. V dimenzi vyhýbání se nejistotě se ukazuje, že Češi neradi riskují a nejistým situacím se raději vyhýbají – což je

ovšem v evropských zemích běžné, až na výjimky¹⁶. Dimenze individualismus/kolektivismus naznačuje, že Češi jsou dosti individualističtí a v časové orientaci patříme k národům, které se orientují spíše jen na blízké cíle – oboje jen potvrzuje teorie uváděné na začátku.

Velmi rozporné výsledky se ale objevují v kategorii maskulinita/feminita. Já osobně bych se přiklonila k názoru, že Češi respektují rovnost mezi pohlavími a maskulinita v České republice není vyhrcoaná. Výsledky z prováděných výzkumů se k tomuto názoru také přiklánějí, jen údaje G. Hofsteda neodpovídají, takže je možné, že jeho odhad není správný. Dokud ovšem nebude proveden relevantní výzkum v této oblasti, nemůžeme to s jistotou tvrdit.

Pokud se podíváme na graf č. 1, je patrné, že Česká republika do jisté míry odpovídá evropskému průměru, až na již zmiňovanou dimenzi maskulinita/feminita.

Graf č. 1



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml

3.1.2. Náboženství

Češi jsou známí tím, že patří k nejméně věřícím národům v Evropě – asi 60 procent obyvatel je bez vyznání a 27 procent se řadí k římsko-katolické církvi. Nejvíce věřících je na jižní a střední Moravě, nejméně pak v severních a severozápadních Čechách.

3.1.3. Autostereotypy Čechů

Při hodnocení národního charakteru také hodně vypoví stereotypy udržované v určitém národě o jeho vlastních příslušnících, tzn. autostereotypy. Tímto tématem se

¹⁶ Nejnižší hodnoty v dimenzi vyhýbání se nejistotě byli zjištěni u Švédska (29), Dánska (23), Velké Británie (35) a Irsku (35).

zabývala v České republice Š. Tlolková, která provedla empirické šetření v této oblasti. Výzkum byl prováděn mezi studenty z gymnázií a vysokých škol, takže je potřeba brát v úvahu toto omezení - názory dospělých by se mohly lišit. Byl použit dotazník se škálou, takže hodnocené vlastnosti národa už byly předem vymezené, což značně snižuje okruh hodnocených stereotypů. Navíc je také diskutabilní, jestli všichni studenti rozuměli všem pojmům uvedených v dotazníku.

I přes všechny nedostatky k zobecnění typických vlastností českého národa, přinesl tento výzkum výsledky, který o určitých charakteristikách vypovídá. Následující tabulka shrnuje základní poznatky z výzkumu Š. Tlolkové z roku 1999.

Tabulka č. 5: Vlastnosti českého národa podle českých respondentů

nejvíce typické vlastnosti	nejméně typické vlastnosti
smysl pro humor	vznešenost
závistivost	výbojnost
chytráctví	sebekritika
podezíravost	izolacionismus
podnikavost	kult mučednictví
kulturnost	skromnost
schopnost improvizace	aktivita
alkoholismus	tolerance

Pramen: Průcha J.: Interkulturní psychologie (2004), str. 140

Jeden z doposud nejkompexnějších výzkumů národních stereotypů byl v roce 2005 publikován v prestižním americkém časopisu Science. Autorství náleží mezinárodnímu týmu vědců ze 45 zemí. V České republice se na výzkumu podílela Martina Hřebíčková z Psychologického ústavu Akademie věd ČR. Mezinárodní projekt se pokusil odpovědět na otázku, zda jsou představy o příslušnících jiných zemí pravdivé, nebo jde o pouhé konstrukty naší mysli, které neodrážejí realitu.

V první fázi výzkumu byly požádány bezmála 4000 vysokoškolských studentů v jednotlivých zemích o posouzení vlastností typického občana své země. Jejich úkolem bylo zhodnotit, do jaké míry je typický občan psychicky vyrovnaný, společenský, otevřený novým zkušenostem, přívětivý k druhým lidem a svědomitý při plnění povinností. V další fázi výzkumu respondenti posuzovali vlastnosti svých příbuzných, přátel nebo známých. V závěru vědci srovnali vlastnosti typického představitele vlastní země s vlastnostmi reálných osob dané národnosti.

Stereotypně vnímaný typický Čech je podle názoru českých vysokoškoláků psychicky nevyrovnaný a obtížně snáší stresové situace. Dále si ho představujeme spíše jako málo družného, neaktivního a nedostatečně se prosazujícího. V otevřenosti vůči novému není

„typický Čech“ posuzován jako vyhraněný novátor nebo naopak tradicionalista. Nemá výraznou potřebu vyhledávat rozmanité zkušenosti, není však vůči novinkám ani zcela uzavřený. „Typického Čecha“ vnímali účastníci mezinárodního výzkumu jako velmi nepřívětivého, nepřátelského, neústupného, neochotného pomáhat druhým, povýšeného, na sebe zaměřeného a necitlivého.

Cílem rozsáhlého výzkumu bylo zjistit, zda se národní stereotypy shodují s tím, jak se vidí skutečné osoby v dané zemi. Výsledky mezinárodního výzkumu však přinesly důkazy o tom, že ve většině ze zkoumaných zemí nekorespondují představy o typickém představiteli vlastní země s vlastnostmi reálných lidí v dané zemi. Zatímco stereotyp Čecha charakterizuje malá přívětivost, hrubost a nadutost, reální Češi dosáhli ve srovnání s příslušníky ostatních zemí nejvyšší míry přívětivosti. Máme pro druhé pochopení, projevujeme druhým přízeň, jsme ochotni nezištně druhým pomáhat a snažíme se předcházet konfliktům. Posouzení typického představitele své země korespondovalo s posouzením reálných lidí pouze v Polsku, Libanonu, Austrálii a na Novém Zélandu.¹⁷

3.1.4. Z pohledu cizinců

Je zajímavé konfrontovat sebereflexi českého národního charakteru s pohledem cizinců, kteří mezi Čechy žijí a mohou tak leccos vypovědět díky zkušenostem z tohoto soužití. Uvedu zde ilustrativně některá vyjádření cizinců, která uvádí J. Průcha (2004):

Názory Marije Turajličové, chorvatské studentky práv na pražské univerzitě:

„Češi mě nejvíce překvapili pozitivně. Jsou vzdělaní, mírní a mají smysl pro humor.“
„Další věc, na kterou nemusíte být příliš pyšní, je vaše neprůbojná povaha. Až zbabělost. Nedokážete se za sebe bít.“ (Lidové noviny, 6. 8. 2002)

Feng-Jün Songová se narodila v Číně, žije však již řadu let v Česku, kde dokonce získala doktorát na Karlově univerzitě. Hodnotí Čechy a srovnává je s Číňany takto:

„Češi zanedbávají své zdraví. České ženy se o sebe během těhotenství a po porodu velice špatně starají a pak na to doplácet nemocemi. Čínské ženy jsou v tomto směru šťastnější. Drží se tradic čínské medicíny.“

„Češi moc pijou alkohol všech možných druhů. Pivo piju, jen když je venku teplo. Ale vy pijete pořád.“

„České ženy jsou velmi hodné. V tom mají čeští muži štěstí. Typická česká žena udržuje

¹⁷ Informace o výzkumu čerpány z: <http://www.euroskop.cz/45/10653/clanek/evropa-narodnich-stereotypu/>

domácnost, pořádně uklízí, vaří, žehlí. Myslím, že čímž muži se víc podílejí na chodu domácnosti, víc ženám pomáhají a často je i hýčkají.“ (MF Dnes, 27. 12. 2002)

Exaktních výzkumů stereotypů cizinců o Čechách není mnoho, ale uvedu zde výsledky z polského výzkumu (Bartminsky 1995). Toto šetření bylo prováděno mezi vysokoškoláky a ti vidí Čechy jako „veselý, vlastenecký, společenský, inteligentní, kulturní a otevřený národ s velkým smyslem pro humor. Naopak nám podle nich chybí „samostatnost, abstinence, zbožnost, odvaha a neústupnost“.

3.1.5. Češi v pracovním prostředí

O tom jací jsou Češi jako zaměstnanci ve firmách řízených cizinci, vypovídá zkušenost doktora Leo Dittmana, ředitele poradenské společnosti Horton International. Jak píše Průcha, ohodnotil Čechy po pracovní stránce takto:

„Češi jsou oceňováni pro svoji přizpůsobivost – snadno se adaptují na nové prostředí, rychle se učí nové postupy, a často je dokonce o něco obohatí.“

„Češi jsou zahraničními manažery vnímáni jako „obtížně řiditelní“. Nejsou ochotni někoho uznávat jen proto, že zastává nějakou funkci.“

„Češi sice mají dobré nápady, ale obvykle je nedokážou prosadit. Více se soustředí na technickou stránku problému než na přípravu silných argumentů, získání důležitých lidí na svou stranu.“ (Žena a život, č. 24, 2002)

I. Nový a S. Schroll-Machl¹⁸ zjistili určité rysy Čechů jako zaměstnanců z pohledu Němců. Podle nich:

- málo plánujeme a plány nedodržujeme,
- mnoho improvizujeme,
- nejsme důslední a pečliví,
- jsme schopni se rychle učit,
- jsme lhostejní a laxní (my tomu říkáme „jsme nad věcí“).

3.1.6. Shrnutí

Na závěr shrnu poznatky o vlastnostech českého národa zjištěné z literatury, které mi poslouží jako východisko pro porovnání s ostatními sledovanými národy. Češi jsou společenší, přívětiví, mají smysl pro humor a rádi pijí pivo. Jsou to individualisté, kteří jsou schopni velkých myšlenek, ale jsou velmi těkaví. Jako zaměstnanci jsou snadno přizpůsobiví

¹⁸ Nový, I., Schroll-Machl, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání - českoněmecká. Management Press, Praha 2007

novému prostředí, rychle se učí novým věcem, ale na druhé straně nemají rádi rizikové situace a velké změny. Český národ je ateistický a často mu bývá vytýkána malá národní hrdost.

3.2. Polský národní charakter

O polských národních vlastnostech se mi bohužel nepodařilo zjistit mnoho informací a už zdaleka ne tolik informací jako o České republice. Dostupných zdrojů k tomuto tématu o Polsku je velmi málo. I tak doufám, že se mi podaří alespoň částečně nastínit určité rysy tohoto národa.

3.2.1 Autostereotypy Poláků

Mezinárodního výzkumu zabývajícím se národními stereotypy, o kterém jsem psala již v souvislosti s českým národem, se účastnili i polští vysokoškolští studenti. Stereotypně vnímaný Polák je vnímán podobně jako Čech. Velký rozdíl je ovšem v tom, že posouzení typického představitele své země korespondovalo s posouzením reálných lidí v Polsku.

Podle názoru polských vysokoškoláků je psychicky nevyrovnaný a špatně snáší stresové situace. Je také neaktivní, nedostatečně se prosazuje a je málo družný. Stejně jako Češi nemají Poláci potřebu vyhledávat nové zkušenosti, ale novinkám se ani zcela nebrání.

3.2.2. Poláci pohledem Čechů

D. Drabinová prováděla v roce 1999 výzkum etnických stereotypů Čechů se zaměřením na okolní státy, tedy Slovensko, Rakousko, Německo, Polsko a také Maďarsko. Šetření prováděla mezi studenty 9. tříd a dotazník byl rozdělen na dvě části. Nejprve měli respondenti seřadit pět uvedených národů podle „vlastních sympatií“, druhou část tvořila postojová škála ke zjištění národních vlastností. Zadáno bylo 35 vlastností (většinou adjektiva) a respondenti měli na pětibodové škále hodnotit, zda jsou pro určitý národ typické, či netypické.

Pořadí národů podle sympatií českých respondentů bylo: Slováci, Rakušané, **Poláci**, Němci a Maďaři.

Důležitější jsou pro nás ale výsledky z druhé části výzkumu – typické vlastnosti národů, jak je vnímá česká mládež - Poláci jsou podle nich pohostinní, přátelští, veselí, mají smysl pro humor a jsou podnikaví.

3.2.3. Hodnoty dimenzí národní kultury

Bohužel nemáme k dispozici přesná data ani pro Polsko, protože v této zemi Geert Hofstede také nedělal svůj výzkum. Budu ovšem předpokládat, že jeho odhad se výrazně neodchyluje od skutečnosti a poslouží alespoň k určení obecných charakteristik polského národa.

Tabulka č. 6

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Polsko	68	60	64	93	32

Nejvýraznější hodnotou v dimenzích národní kultury Polska je vyhýbání se nejistotě. Se skórem 93 patří k těm nejvyšším hodnotám v Evropě vůbec a evropský průměr (68) značně převyšuje. Z toho tedy vyplývá, že pro polský národ je jakákoliv riziková situace velmi nepříjemná a snaží se vyhnout všem nejistotám. Členové této společnosti jistě dávají přednost zaběhnutým pravidlům a to jak v soukromém, tak veřejném životě. S tím také souvisí skutečnost, že lidé v této společnosti jen těžko přijímají jakékoliv změny.

Míra odstupu a uznávání hierarchie ve společnosti i v práci je poměrně vysoká a Poláci se také ukazují jako individualisté. Co se týče rovnosti pohlaví, zdá se, že ve společnosti dominují spíše muži. V časové orientaci patří polský národ k zemím spíše ke krátkodobě orientovaným, což se dá předpokládat u většiny evropských zemí. Vysoká hodnota této dimenze bývá běžná spíše v asijských zemích.

3.2.4. Náboženství

Polský národ je velmi silně věřící - celých 95 procent obyvatelstva je katolického vyznání, proto se v zemi stále vedou spory o taková témata jako je potrat či registrované partnerství.

3.2.5. Polský obchodní partner

Pro navázání obchodního vztahu s Polákem je důležitý osobní kontakt, běžné bývá i pozvání na oběd, i do rodiny. Velmi ceněné jsou při setkání s polským partnerem menší pozornosti, např. pro ženy květiny.

Při jednáních jsou polští obchodní zástupci velmi silným a dobře připraveným partnerem. Vedou si úspěšně v oblasti obchodních dovedností, používají správnou rétoriku a jsou schopni argumentovat. Obchodní jednání v komerčních firmách se vede v polštině, ale také v angličtině – jejich angličtina je na velmi dobré úrovni.

Nevhodným tématem ke konverzaci s polským partnerem (i občanem) je otázka víry, zvláště v případě že je člověk ateista a snažil by se polskou víru znevažovat. To je absolutně nepřipustné.

3.2.6. Shrnutí

Polský národ je silně věřící, od čehož se logicky odvíjejí i některé další charakteristiky. Poláci nemají rádi nejistotu a špatně snášejí stres. Pokud jim to situace dovolí, řídí se společenskými pravidly. Jinak jsou Poláci spíše individuálně orientovaní a ve společnosti dominují více muži. Pro obchodní spolupráci považují za důležitý osobní kontakt a na jednání s obchodním partnerem jsou vždy dobře připraveni a nic nenechávají náhodě.

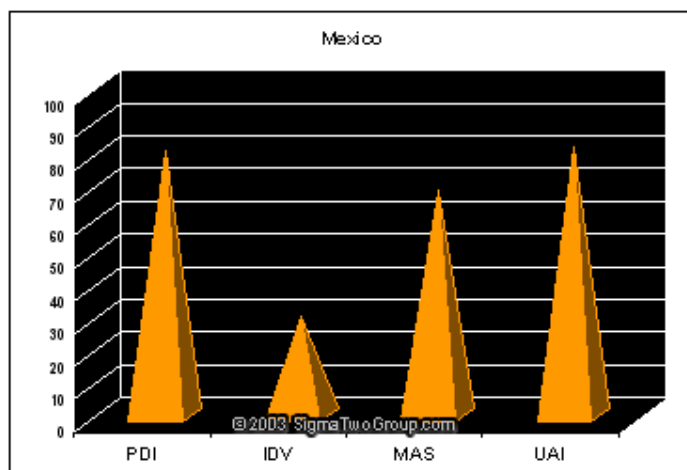
3.3. Mexický národní charakter

Informace o národním charakteru Mexičanů také nebudou tak obsáhlé jako o Čechách, ale podařilo se mi nalézt informace alespoň k tomu jací jsou Mexičané v obchodním styku, což bude pro další výklad stačit.

3.3.1. Hodnoty dimenzí národní kultury

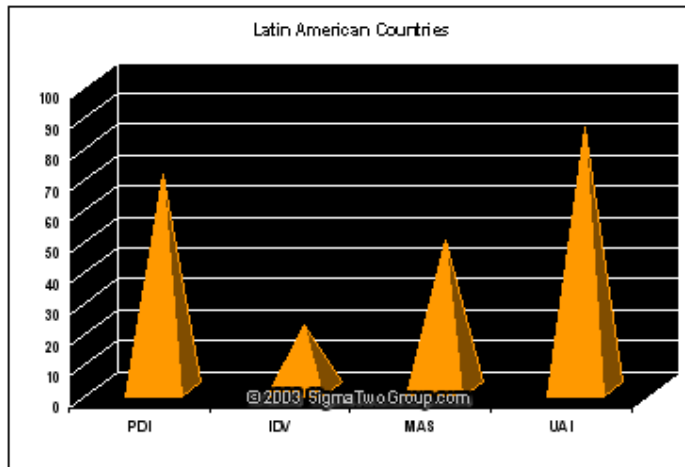
K Mexiku máme k dispozici přesné hodnoty dimenzí národní kultury podle Geerta Hofsteda, jen chybí skóre k dimenzi časové orientaci. Hodnoty dimenzí Mexika jsou velmi podobné mnoha zemím v Latinské Americe, proto pro srovnání vkládám graf hodnot Latinské Ameriky.

Graf č. 2



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_mexico.shtml

Graf č. 3



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_mexico.shtml

Mexiko má nejvyšší hodnotu v dimenzi vyhýbání se nejistotě (82), což naznačuje velmi malou toleranci nejistoty. Ve snaze minimalizovat nebo snížit úroveň nejistoty, jsou v Mexiku zavedena přísná pravidla, práva a nařízení. Konečným cílem této populace je kontrolovat vše za účelem odstranění nebo zamezení neočekávaných situací. Důsledkem této charakteristiky je to, že společnost není schopna snadno přijímat změny a k rizikům se staví velmi skepticky.

Mexiko má nízkou hodnotu dimenze individualismus/kolektivismus (30), ale je o něco vyšší než u jiných zemí Latinské Ameriky (21). Skóre na této dimenze označuje Mexiko jako kolektivistickou společnost, což v praxi znamená dlouhodobý závazek ke členům své rodiny i k jejím příbuzným. Věrnost v kolektivistických kulturách je prvořadá, a má větší váhu než většina ostatních společenských pravidel. Společnost podporuje toto silné spojení, kde má každý odpovědnost za členy své skupiny.

Co se týče postavení mužů v Mexiku, je dokonce druhé nejvyšší v Latinské Americe – dimenze maskulinita/feminita má hodnotu 69. To ukazuje na vyšší stupeň genderové diferenciace rolí ve společnosti. Muži dominují ve významné části společnosti a mocenské struktuře. Tato situace nutí ženy k tomu, aby byly čím dál více asertivní a soutěživé, i když ne tak dalece jako muži.

Dimenze, ve které má Mexiko nejvyšší hodnotu v Latinské Americe je dimenze mocenského odstupe (skóre 81 ve srovnání s průměrem 70). To svědčí o vysoké úrovni nerovnosti moci a bohatství ve společnosti.

3.3.2. Náboženství

Mexiko se řadí k zemím, které jsou silně ovlivňovány náboženstvím. Asi 89 procent obyvatel je katolického vyznání a asi 6 procent se hlásí k protestantské církvi.

3.3.3. Mexický obchodní partner

V této oblasti čerpám z článku¹⁹ paní Alice Dokoupilové, ředitelky ZK CzechTrade Mexico City, která má velké zkušenosti s mexickými obchodníky.

Říká, že obchodovat s Mexikem je nejlepší přes prostředníka, lokální firmu, která mexický trh zná a vyzná se v něm obchodně i mentalitou. Je totiž nezbytně nutné mít kontakty, obchod se v Mexiku dělá hodně na základě přátelství, anebo alespoň dlouhodobého vztahu a vybudované důvěry.

Společenské stránka obchodu má v Mexiku stejnou důležitost jako jednání samo. *„Budte připraveni na to, že se v této zemi často setkáte s tím, že „dobré je třeba spojit s užitečným“, tj. budete zvát a budete zváni a přestože se nebudete vždy bavit o obchodování, je to nezbytný krok, jak ve vašem mexickém partnerovi zasít důvěru a navázat onen pověstný „vztah“. Mít v Mexiku prostředníka má i tu výhodu, že tato osoba je dostupná okamžitě. To Mexičané potřebují, jelikož jsou zvyklí většinu věcí řešit osobně či po telefonu. Rozhodně nespolehejte příliš na komunikaci po e-mailu.“*

Dalším rysem mexické kultury je to, že téměř nic se neděje ve stanoveném termínu. V Mexiku je pojem času chápán odlišně od Evropy. Spěchat na Mexičana není vhodné (ani v businessu) a očekávat, že se věci naplní dle časových plánů sestavených evropsky, je přímo mylné a ve svém důsledku matoucí až deprimující. *„V každodenní realitě je tento kulturní rozdíl pak o popohánění, resp. o připomínání se. Pokud tak není činěno s přílišnou frekvencí, bude to Mexičan patrně vnímat jako skutečný zájem z vaší strany.“*

„Nenechejte se zmást z evropského pohledu přílišnou servilitou Mexičanů. Není totiž vyjádřením tak silného soucítění s vámi, ale společenského respektu vyjadřovaného vám v daném okamžiku. Snahou Mexičana je nezarmoutit vás a také neztratit před vámi tvář. Očekávejte, že slova jako „ne“, „nejde“, „nevím“, „neumím“ v jednáních téměř neuslyšíte. Proto je nutné, abyste se ptali otevřenými otázkami, na které není možné odpovědět ano/ne.“

Co se týče jazykové vybavenosti, je pro zahraničního partnera nejlepší umět španělsky. Velká část obchodníků umí sice hovořit anglicky, ale úroveň se pohybuje od

¹⁹ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/mexiko/mexiko-staronova-obchodni-destinace/1000581/51022/>

Článek byl publikován v časopise **TRADE REVIEW**, dvouměsíčníku pro zahraniční obchod vydávaném agenturou CzechTrade.

perfektní (zpravidla v nadnárodních silných firmách) až po základní (naopak v menších podnicích). „Ve firmách, jež vlastní např. německá společnost, se s manažery domluvíte zpravidla i německy, obdobně v jiných se zahraničním vlastnictvím.“

Desatero rad pro obchodování v Mexiku podle Alice Dokoupilové.

- *Bud'te skuteční profesionálové v reprezentaci vaší firmy i vás samých. V Mexiku stále platí, že „šaty dělají člověka“.*
- *Bud'te trpěliví a vytrvalí, neměřte čas v Mexiku časem evropským. Raději si na vše vyhrad'te více času.*
- *Očekávejte, že váš partner dochvilný nebude, vy ale vždy chod'te včas.*
- *Navazujte osobní vztahy. Zvěte a přijímejte pozvání. Pamatujte, že společenský prvek je v Mexiku stejně důležitý jako ten obchodní.*
- *Mějte připraveny vhodné dárky, zpočátku evokující vaši firmu či Českou republiku, později můžete vybrat i něco netradičního, dle zájmu obchodního partnera.*
- *Bud'te důslední, ale ne arogantní a nikdy partnera nekritizujte, ani konstruktivně!*
- *Zajímejte se v hovoru o rodinu vašeho obchodního partnera. V mexické kultuře je rodina „středobod“ a očekávejte, že i váš partner kolem ní přizpůsobí své obchodní plány.*
- *Raději telefonujte, než posílejte e-mail.*
- *Mezi 14.00-16.00 hod. se nesnažte někoho v Mexiku zastihnout, obědvá.*
- *Mexiko je známé pro svou korupci. Na to není rada, ale je dobré to vědět.*

3.3.4. Shrnutí

Mexický národ se projevuje jako velmi soudržný národ, kde lidé nechtějí vynikat nad ostatní a řídí se především společenskými zájmy. Jsou silně věřící a také se snaží všemi možnými způsoby vyhnout rizikům a neznámým situacím. Ve společnosti dominují mužské role a míra odstupu a uznávání vysokých autorit ve společnosti, v politice i podnicích je vysoká. V obchodním styku Mexičané preferují osobní kontakt a také navázání úzkého vztahu s obchodním partnerem, vhodným tématem pro komunikaci je rodina. Svého partnera vždy respektují. Zvláštností u Mexičanů je také jiné vnímání času oproti tomu, jak jsou zvyklí Evropané – Mexičané chodí zpravidla pozdě.

3.4. Srovnání²⁰

Pokud srovnáme hodnoty dimenzí národní kultury těchto tří zemí podle Hofsteda mezi sebou, obecně se dá říci, že rozdíly mezi Českou republikou a Polskem jsou nepatrné, zatímco Mexiko se od těchto evropských zemí velmi výrazně liší. Z toho se dají vyvodit určité důsledky pro setkání lidí z těchto národů i obchodní spolupráci jmenovaných zemí v praxi. Proto v této kapitole srovnám každou zemi s každou, aby byly patrné největší rozdíly a zaměřím se při tom právě na stránku obchodní spolupráce, která mě bude zajímat dále v praktické části.

Tabulka č. 7

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká republika	57	58	57	74	13
Polsko	68	60	64	93	32
Mexiko	81	30	69	82	

Pokud by spolu začal Čech pracovat v Mexiku, nebo Mexičan v Čechách, došlo by asi k největším komplikacím v chápání mocenského odstupu a individuality. Z hlediska první dimenze byl měl s adaptací určitě větší problém Čech – narozdíl od Mexičana je totiž zvyklý na relativně větší rovnost pracovníků napříč celou hierarchií v podniku. Myslím, že naopak Mexičan by si na tento „volnější přístup“ mohl rychle zvyknout a pokud náhodou ne, dá se říci, že větší uznání autority vzhledem k nadřízeným pracovníkům ničemu neuškodí. Co se týče dimenze individuality, Čech je zvyklý na relativní nezávislost na svém okolí a jít si za svými cíli bez ohledu na ostatní, Mexičan toto chápe úplně obráceně. Má silné vazby na svou rodinu a jejím příbuzenstvím a své cíle formuluje s ohledem na kolektivní dobro jeho skupiny. Relativně velký rozdíl je i v chápání rovnosti pohlaví ve společnosti – v Mexiku dominují spíše muži, s čímž by mohly mít české ženy velký problém, obráceně pro Mexičanky by větší rovnoprávnost s muži mohla být vnímána asi pozitivně.

Při srovnání polského národa s mexickým dospějeme k podobným poznatkům jako při srovnání s Českou republikou s Mexikem, co se týče dimenze mocenského odstupu a míry individuality. Blíže k sobě by tyto země mohli díky náboženské víře a také co se týče vyhýbání neznámým situacím jsou na tom tyto národy podobně. Polsko má hodnotu této dimenze dokonce vyšší a obě země se tak shodují na dodržování společenských pravidel.

²⁰ Grafické srovnání dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda se nachází v příloze č. 2.

Mezi charakteristikami Polska a České republiky jsou samozřejmě mnohem menší rozdíly než při porovnávání s Mexikem. Ale i při spolupráci těchto národů může docházet k interkulturním nedorozuměním. Poláci dávají větší důraz na uznávání hierarchie ve společnosti i na neschopnost vyrovnat se v klidu s neznámými situacemi. Na obchodní jednání bývají Poláci narozdíl od Čechů lépe připraveni, protože náš národ má větší sklony k improvizaci. Pro Poláky to může mít přínos v tom, že Čechy zatlačí tam kam chtějí, ale na druhé straně jsou Češi při změně v rozhodnutí schopni flexibilněji reagovat. Citlivým tématem pro polský národ je otázka víry, proto by se měl Čech-ateista raději vyhnout navazování konverzace na toto téma.

Jak je zřejmé k největším nedorozuměním bude nejspíše docházet při jednání s mexickým obchodním partnerem, než mezi evropskými státy. Proto je určité vhodné se na setkání z partnerem z této země připravit, aby nedošlo k nějakým zásadním nedorozuměním nebo trapasům. Porozumění stojí především na komunikaci, takže pokud budou lidé dobře jazykově vybaveni, bude o problém méně. Na druhé straně i přes určité bariéry v komunikaci máme společné to, že jsme lidé a při troše snahy je možné dohodnout se s každým. Neměli bychom zapomínat především na toleranci – schopnost pochopit druhé lidi, lidi z jiných kultur a nevyvolávat konflikt kvůli takovým malichernostem jako je např. zmiňovaný pozdní příchod, to je základem k úspěšnému porozumění.

4. Interkulturní komunikace

Komunikace představuje nejdůležitější formu sociální interakce, a proto je tak důležitá při střetávání lidí z různých kultur. „*Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy jakož i výsledek komunikačního dění.*“²¹

Když spolu lidé komunikují, dochází často k nedorozuměním, a to většinou v důsledku nedostatků informací, rozdílných cílů a očekávání, či subjektivního rozpoložení a odlišných interpretací. Většinou si lidé své nedorozumění rychle a snadno vysvětlí, ale také dochází k situacím, kdy si člověk připadá nepochopen. Příčinu pak hledá v partnerovi a v charakteru jeho osobnosti, každopádně ale nedostatky připisuje jemu. Důsledkem je to, že se člověk snaží tyto partnerovy nedostatky tolerovat, nebo s ním v horším případě úplně přerušit kontakt. Je zřejmé, že vzájemně komunikující osoby z různých kultur se dostávají do nedorozumění mnohem častěji než lidé z jedné kultury.

Jednotlivé jazyky sebou nesou určité nazírání na svět, jak vysvětluje teorie jazykového relativismu. Uživatelé určité jazyka prostě pohlíží na okolní svět, jiné národy, etnika a jejich kulturu prizmatem svého vlastního jazyka. Dochází tak k tomu, že i když se člověk dokáže naučit ovládat cizí jazyk, často neporozumí kultuře národa. Sama znalost cizích jazyků totiž nestačí k dosažení interkulturních komunikačních kompetencí, k tomu je nutné znát i kulturně specifická pravidla interakce. Často tak vznikají interkulturní komunikační bariéry, jež mohou vést k nedorozuměním, či dokonce nepříjemným konfliktům.

Z. Lehmanová (1999), která se zabývá problematikou interkulturní komunikace, používá pojem mezikulturní komunikace, který charakterizuje takto: „*Stručně lze pojem mezikulturní komunikace vymezit jako reflexi komunikačního procesu mezi individuálními a nadindividuálními subjekty přináležejícími k rozdílným kulturním systémům. O efektivnosti mezikulturní komunikace lze hovořit, pokud v procesu interakce nedochází ke zkreslení předávaných informací, které by vyplývalo z rozdílností kulturních systémů.*“²²

Také vysvětluje, jaký je rozdíl mezi komunikací mezikulturní a monokulturní, tedy mezi příslušníky téže kultury. „*Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.*“²³

²¹Nový I., Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Management Press, Praha 2005, str. 52

²²Průcha J.: Interkulturní psychologie, Portál, Praha 2004

²³Tamtéž.

Z toho se vyvozují cíle pro přípravu lidí k interkulturní komunikaci.

- 1) pochopení specifiky vlastní kultury;**
- 2) poznání a pochopení odlišností jiných kultur;**
- 3) rozvinutí schopnosti komparace obou kulturních modelů.**

Nutno dodat, že třetí postulát je jen teoretický, protože v reálném životě je jen těžko uskutečnitelný.

Pro praktické zvládnutí se interkulturních rozdílů jsou ve většině odborné literatuře objevují tyto kroky:

- 1) poznat cizí kulturu - metoda kulturních standardů, tj. párové relativní srovnání;**
- 2) respektovat cizí kulturu – zdržet se vlastního hodnocení;**
- 3) učinit „vstřícný krok“ – jako v každé jiné sociální interakci.**

Důležité: Neměli bychom se vzdávat své vlastní identity, ale zároveň bychom to stejné neměli požadovat od nikoho druhého!

4.1. Jazyk v interkulturní spolupráci

Hlavním dorozumívacím prostředkem v komunikaci je jazyk. Základním předpokladem ke kvalitní interkulturní komunikaci je znalost hostitelského jazyka. Dost často však nedochází ke komunikaci v řeči hostitelské země, ale ve třetím jazyce, pro oba partnery cizím jazyce, např. v angličtině²⁴. I když budeme předpokládat, že oba partneři umí tento jazyk výborně, je komunikace mezi nimi na nižší úrovni, než kdyby spolu hovořili dva lidé se stejnou řečí. Řada jemných nuancí, který chce jeden druhému na základě svého specifického kulturního chápání sdělit, se může při výměně informací ve třetím jazyce a s tím spojeným dekódováním a zakódováním ztratit.

Ve většině případů ale neumějí hovořit oba partneři třetím jazykem na stejné úrovni. Když je jeden z partnerů v daném jazyce lepší, dochází mezi nimi k asymetrickému vztahu, jeden je staven do nadřazené a druhý do podřazené pozice. Tato asymetrie je ještě více posílena v případě, že je cizinec nucen hovořit v hostitelské zemi jejich mateřštinou, protože

²⁴ Anglický jazyk je nejužívanějším jazykem na světě, téměř čtvrtina obyvatel naší planety je schopna plynule či alespoň dobře hovořit anglicky. Může být označována za globální jazyk. Podle Davida Crystala jde o globální jazyk tehdy, (1) když jím jako mateřštinou hovoří velké množství lidí v několika zemích, (2) když je přijímán větším počtem zemí jako oficiální státní jazyk, i když v těchto zemích žije jen málo rodilých mluvčích či zde nežijí žádní (dnes ve více jak 70 zemích) a (3) i když se daný jazyk nestal oficiálním státním jazykem, může získat status prvního cizího jazyka (více jak ve 100 zemích). V případě angličtiny jsou tyto tři podmínky definované Crystalem splněny. Anglický jazyk bývá také označován pojmem *lingua franca*, což je jakýkoliv jazyk široce využívaný nad rámec rodilých mluvčích.

partneři jeho řeči nerozumí. V těchto podmínkách se doporučuje při jednání o důležitých věcech, jako např. uzavírání kontraktu, přizvat tlumočníka, i když jsou oba partneři schopni se ve všedním životě domluvit třetím jazykem.

4.1.1. Překladatelé a tlumočníci

Úkolem překladatele či tlumočníka je formulovat sdělení v cílovém jazyce tak, aby výsledné sdělení bylo svým významem a stylem co nejblíže originálu. Z toho vyplývají podle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machlové tři zásadní problémy: (Poznámka-kniha str. 83)

- 1) dvojznačnost nebo víceznačnost,**
- 2) interference,**
- 3) absence ekvivalentního pojmu v cílovém jazyce.**

Pod pojmem dvojznačnost či víceznačnost rozumíme to, že z určitého sdělení není jasné, jaký význam slova je myšlen.

Pokud se dané slovo vyskytuje v obou jazycích, ovšem s jiným významem, dochází k tzv. interferencím. Pokud v jazyce chybí pro určité slovo ekvivalentní pojem, musí překladatel tento výraz nějakým způsobem opsat, aby recipientovi umožnil vytvořit si co nejpresnější představu o daném významu.

Dobrý tlumočník by měl být schopen nejen přeložit pojmy jednoho jazyka do jazyka druhého, ale také zprostředkovat psychologické a kulturně specifické souvislosti pojmů.

V určitých situacích dávají někteří lidé přednost přítomnosti tlumočníka, i když oba partneři ovládají jazyk toho druhého. Stává se tak nejčastěji při důležitých jednání politiků, kdy si oba chtějí být jisti, že opravdu chápou sdělení partnera. Na druhé straně to může mít také určitý politický význam, např. že mluvčí dává najevo, že si váží svého jazyka a je si vědom jeho významu.

V podnicích se často také využívá role překladatele z různých důvodů. Jedním z nich může být čistě praktický, kdy oba partneři neumí stejný jazyk, nebo jen velmi málo. Existují ovšem i situace, kdy člověk schválně zatají, že umí partnerův jazyk, a využívá tak výhody, že slyší a rozumí tomu, co si jeho partneři říkají mezi sebou bokem a dozví se více informací než jen z oficiálních jednání. Tato taktika je ovšem nebezpečná a také nemorální. Pokud se stane, že partner zjistí, že je k němu přístupováno s nedůvěrou, zpravidla nemůže mít obchodní vztah delšího trvání.

Obecně lze říci, že veškeré snahy používat jazyk partnera jsou všeobecně velmi ceněny, protože svědčí o zásadním zájmu o danou kulturu i osoby jako takové. Nejen že to

zvyšuje porozumění pro partnera, ale zároveň je i výrazem úcty, která může být pro vztahy v mnoha kulturách velmi prospěšná.

4.1.2. Jazyk jako faktor moci v multikulturních podnicích

Oblast významnosti oficiálního jazyka v koncernech, popř. lokálních státních jazyků v multinárodních podnicích v komunikaci mezi hlavním sídlem firmy a jejími dceřinými společnostmi, ještě není zcela prozkoumána. Ještě před 10 lety nebylo pro mezinárodní obchodní činnost považováno ovládnutí nějakého cizího jazyka za důležité jako dnes. V současnosti se člověk bez znalosti alespoň jednoho cizího jazyka neobejde.

Od zaměstnanců dceřiných společností se očekává, že budou umět hovořit jazykem koncernu. Tato očekávání však v nejlepším případě splňují řídicí pracovníci, méně již řídicí pracovníci na nižších úrovních a jen někteří zaměstnanci na operativní rovině. Tyto chybějící kompetence tedy vytvářejí podstatnou bariéru v komunikaci uvnitř podniku. Písemnosti v jazyce mateřské firmy, musejí být většinou přeloženy do příslušného státního podniku, aby mohly být pochopeny.

Chybějící jazykové kompetence brání navíc v předávání vědomostí na horizontální úrovni mezi jednotlivými částmi koncernu. Z dceřiných společností se tak často stávají izolované ostrovy, které nejsou na horizontální úrovni spojeny žádnými neformálními kontrolními mechanismy, ani osobními sítěmi.

4.1.3. Jazyk v multikulturních podnicích a pracovních skupinách

V komunikaci mezi podniky z různých zemí, během takových aktivit jako je např. uzavírání smluv, se většinou neobjevují větší obtíže a nedorozuměním kvůli jazykovým bariérám se dá snadno předcházet. Interkulturní kooperace v rámci nadnárodního podniku vyžaduje užší mezilidské, interaktivní kontakty. Hlavním předpokladem jsou diferencovanější a jemnější kvality komunikace.

Práce v multikulturních týmech je dnes ve většině mezinárodních podnicích považována za velký potenciál, jak nalézt inovativnější a kreativnější způsoby řešení určitých projektů. Od těchto týmů se očekává velká schopnost kooperace, protože jejich členové jsou do skupiny přiřazeni náhodně a není ani čas na vytváření týmu. Členové takovýchto mezinárodních týmů jsou často nuceni komunikovat spolu pouze pomocí elektronické pošty, telefonů apod., což znamená, že spolu dost často spolupracují lidé, kteří se nikdy nesetkali tváří v tvář a prakticky se neznají. Důvodem je samozřejmě velikost geografické vzdálenosti mezi členy týmu a také velikost nákladů s tím spojených. I přes to však většina odborníků

doporučuje alespoň jedno osobní setkání s ostatními členy týmu, protože osobní kontakt je pro vytvoření vztahu mezi lidmi nejlepší způsob a má také velký vliv na kvalitu spolupráce a nakonec i na výsledek výkonu toho daného týmu.

K efektivní a úspěšné kooperaci v multikulturních týmech je důležitá informovanost všech členů o podstatných kulturních vlastnostech komunikačních stylů zastoupených ve skupině, a to platí i pro skupiny čistě „virtuální“. Neměla by se opomenout ani příprava určitých pravidel komunikace v rámci skupiny. Pokud budou tyto kroky zanedbány, existuje velké riziko, že se někteří členové budou cítit dotčeni cizím komunikačním stylem, a proto se stáhnou a nebudou se podílet týmové práci, což nejspíš povede k jejímu úplnému narušení.

4.2. Neverbální komunikace

Zatímco verbální komunikace se snaží zprostředkovat obsahy, neverbální komunikace informuje o identitě, emocích a vztazích. U neverbálních sdělení se předpokládá, že jsou upřímnější než sdělení verbální. Má to prosté odůvodnění - člověk hůře ovládá své neverbální projevy.

Existuje několik forem neverbální komunikace:

- 1) mimika (obličejové výrazy),**
- 2) proxemika (prostorová distance),**
- 3) haptika (dotýkání),**
- 4) posturologie (polohy lidského těla)**
- 5) kinezika (řeč pohybů)**

Rozdíly mezi jednotlivými kulturami tak nacházíme nejen v jazyce, ale i v neverbální komunikaci. Některé „cizí“ projevy neverbální komunikace mohou být vnímány jen jako nepříjemné, ale jiné mohou mezi partnery vyvolat i konflikt. Kultury se také výrazně liší v tom, zda jako prostředek vzájemného dorozumění používají spíše verbální komunikaci, nebo naopak používají spíše výrazné neverbální prostředky komunikace. Z toho tedy zřejmé, jak bude pro osoby, které pocházejí z kultur s opačným důrazem na neverbální komunikaci, složité pochopit všechny projevy komunikace toho druhého. Např. pro zástupce z kultury, kde se klade důraz na verbální dialog, bude těžké pochopit význam užití neverbálních symbolů, protože mu často schází cit pro dalekosáhlý význam symboliky takových událostí.

5. Případová studie

Národní charakteristiky a jejich vliv na firemní kulturu je v současné době velmi aktuální téma. Mnoho společností expanduje do zahraničí a tak se dostávají do střetů s jinými národy a jinými zvyklostmi v řízení podniku.

Abych si ověřila, to co jsem dozvěděla od jiných odborníků na toto téma a popsala v teoretické části, rozhodla jsem se pro výzkum v jedné mezinárodní firmě. Naskytla se mi příležitost udělat případovou studii ve společnosti, která působí po celém světě včetně České republiky.

Důkladně jsem zvážila všechna pro a proti, a usoudila jsem, že by nebylo vhodné uvádět jméno této firmy. Jednak jsem zjistila informace, které by mohly být po zveřejnění velmi citlivé, tak také situace, kterou budu popisovat, je velmi aktuální a je dost možné, že za půl roku bude vše jinak a firmu by to teď jen poškodilo. Pro zachování anonymity jsem si proto vymyslela fiktivní název CEMIXO, který budu používat při psaní o této společnosti. Veškeré ostatní informace včetně právní podoby firmy zůstanou nepozměněny.

Společnost CEMIXO se zabývá výrobou a prodejem cementu, betonu a kameniva po celém světě. Byla založena v Mexiku na počátku dvacátého století a na českém trhu působí čtvrtým rokem. Na podzim roku 2008 se CEMIXO Česká republika sloučila s polskou pobočkou této mezinárodně působící firmy, což je oblast, na kterou jsem se zaměřila při svém výzkumu.

Na situaci z praxe jsem se chtěla dozvědět, jak funguje sloučení dvou podniků z různých zemí a na konkrétním případě zjistit, jestli probíhá, tak jak by mělo.

Dalším záměrem výzkumu bylo ověření několika teoretických oblastí, o kterých jsem psala v předcházejících kapitolách. Zjistit, jestli jsou v realitě platné některé poznatky z výzkumů Geerta Hofsteda, tedy rozlišení dimenzí národní kultury. Jaké jsou charakteristiky českého, polského a mexického národa především v oblasti obchodní spolupráce a jestli mají nějaký vliv na sloučení české a polské filiálky v rámci mezinárodní společnosti CEMIXO. Posledním předmětem výzkumu byly aspekty interkulturní komunikace mezi těmito zeměmi.

Členění této kapitoly bude tedy následovní. Nejprve zmíním základní informace o společnosti CEMIXO, které jsou důležité pro pochopení širších souvislostí. Dále vysvětlím metodický postup zjišťování informací a nejdelší část bude věnována analýze získaných dat.

5.1. Metody a zpracování výzkumu

Ve společnosti CEMIXO CZ jsem byla několik měsíců brigádně zaměstnána, takže můj výzkum začínal pozorováním změn přímo zevnitř společnosti. Informace o probíhajícím sloučení s polskou pobočkou ale nebyly nikde k dispozici. Takže prvním krokem výzkumu bylo získání základních informací o této změně. Zdrojem mi byl rozhovor s jedním z vedoucích pracovníků, který mi zároveň dovolil další výzkum ve společnosti.

Dalším krokem bylo již samotné šetření. Abych zjistila co nejvíce informací a získala co nejpřesnější obraz situace v CEMIXO CZ, rozhodla jsem se provést kvalitativní rozhovory s několika zaměstnanci, kterých se sloučení a s ním související změny nejvíce dotkly. Rozhovory byly anonymní a polostrukturované, tzn. že jsem měla předem připravené otázky, resp. okruhy, které mě zajímaly a kterých jsem se držela, ale podle situace jsem se respondentovi přizpůsobovala a hovořila s ním o jeho názorech.

Respondenty jsem se snažila vybírat podle bohatosti zkušeností se spoluprací s polskými zaměstnanci, oslovila jsem tedy ty, kteří byli sloučením nejvíce zasaženi. Potřeba zdůraznit, že každý dotazovaný pocházel z jiného oddělení a každý měl také jiný stupeň pravomocí, nebyli tedy všichni z jednoho hierarchického stupně. Důvod je prostý - postihnout všechny důležité stránky.

Rozhovory jsem uskutečnila dohromady se šesti zaměstnanci – někdo by mohl namítnout, že je to moc malý vzorek na učinění obecných závěrů o situaci v CEMIXO – ale když si uvědomíme, že v pražské centrále pracuje necelých 50 pracovníků, z toho jen polovina ve finančním úseku (s Poláky nepřichází do styku téměř vůbec), je to celkem velký vzorek.

Struktura rozhovorů byla tedy následující. Nejprve jsem respondenta požádala, aby mi řekl něco o své pozici - co je náplní jeho práce apod. - abych mohla lépe pochopit jeho argumenty a pohled na věc. Poté následovala nejdůležitější část mého výzkumu – sběr dat, na kterých zakládám většinu svých poznatků – analýza silných a slabých stránek²⁵ sloučení CEMIXO CZ s CEMIXO PL. Každého respondenta jsem nechala o samotě jak dlouho potřeboval, aby vyplnil předem připravený formulář. Když byl přesvědčen, že už formuloval veškeré své myšlenky, pokračovali jsme v našem rozhovoru a zabývali jsme se postupně

²⁵ Analýza silných a slabých stránek je součástí tzv. *SWOT analýzy*, tedy studie, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (*Strengths, Weaknesses*), příležitostí a hrozeb (*Opportunities, Threats*). Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Jsou to ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

jednotlivými body v silných a slabých stránkách analýzy. Na závěr jsme spolu hovořili o národním charakteru Poláků a jeho vlivu na spolupráci s CEMIXO PL. Opomenut nebyl ani vliv mexického národa na způsob řízení CEMIXO ve světě.

Nutné je ještě vysvětlit, proč jsem zvolila jen analýzu silných a slabých stránek, nikoliv celou SWOT analýzu. Hlavním důvodem bylo to, že mě zajímalo především vnitřní prostředí firmy a za druhé jsem chtěla předejít nedorozumění při vyplňování všech čtyř stran SWOT analýzy, chtěla jsem aby bylo zaměstnancům jasné, co a jak mají hodnotit. Musím ovšem upozornit, že několik záznamů v analýze by mohlo být zařazeno do vnějších faktorů, ale rozhodla jsem se je ve výsledných datech ponechat. Jak bude zřejmé z tabulky v další kapitole, většina těchto vnějších faktorů se totiž nachází v části silných stránek, kde zaměstnanci evidentně těžko hledali nějaké plusy pro sebe, tak alespoň zmiňovali obecné přínosy pro CEMIXO jako celou společnost, a tak i tyto body budou pro mě důležité.

Při uskutečňování rozhovorů jsem nezapomněla ani na vytvoření příjemných podmínek pro každého respondenta. Aby se mohl plně soustředit a nikdo nás nerušil, seděli jsme v meeting roomu, který je stranou od open spacu, v místnosti byl tedy klid. S každým jsem byla také předem domluvená na termínu a také byl informován o tom, na jaké téma spolu budeme hovořit a jak dlouho bude přibližně rozhovor trvat. Délka rozhovoru byla hodina, v některých případech i hodina a půl, v závislosti na obsáhlosti zkušeností a také výmluvnosti respondenta. Všichni zúčastnění vypovídali anonymně, aby se nemuseli bát případných problémů s vedoucími pracovníky. Tím jsem si tedy zajistila větší množství získaných informací, protože respondenti neměli strach otevřeně hovořit o tom, co se jim nelíbí. Ještě s dovolením každého z nich jsem použila diktafon, a to čistě z technických důvodů – abych si nemusela během rozhovoru dělat poznámky a vyrušovat tak náš dialog. Hlasové záznamy jsem po zpracování informací samozřejmě smazala.

Po získání potřebných dat, došlo na jejich vyhodnocování a analýzu. Nejčastěji zmíněné údaje v analýze silných a slabých stránkách jsem zařadila do výsledné tabulky, viz kapitola 5.3. Každému bodu se budu věnovat zvlášť v jednotlivých podkapitolách a přidám k nim svůj komentář doplněný o získané postřehy jednotlivých respondentů. Následovat bude porovnání zjištěných údajů s teoretickými poznatky z předchozích kapitol.

Důležité je uvědomit si, pokud to nebylo jasné z předchozího výkladu, že získaná data jsou pouze od českých zaměstnanců a tak bude pohled na sloučení ukazován jen z jedné strany.

5.2. Informace o společnosti

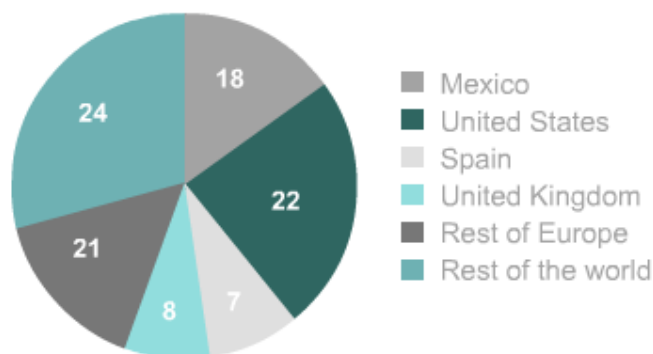
5.2.1. CEMIXO S.A.B. de C.V.²⁶

Společnost CEMIXO byla založena před více jak sto lety na severu Mexika a dnes je jedním z předních dodavatelů stavebních materiálů na světě. Vyrábí, rozváží a prodává cement, betonové směsi, kamenivo a příbuzné stavební materiály na pěti kontinentech a ve více než 50 zemích po celém světě.

V současné době zaměstnává CEMIXO více než 67 tis. lidí a vlastní 64 závodů na cement, 2200 betonáren, 493 lomů, 293 distribučních center a 88 mořských terminálů.

V roce 2008 byla kapacita výroby cementu 96 mil. tun a čisté tržby byly 21,7 miliard USD. Asi jedna čtvrtina tržeb společnosti pochází z USA, 18% ze závodů v Mexiku, 7% ze Španělska, 8% z Velké Británie, 21% připadá na ostatní země Evropy a zbylých 22% se rozděluje na závody po celém světě.

Graf č. 4: Podíl zemí na celkovém prodeji (v procentech za rok 2008)

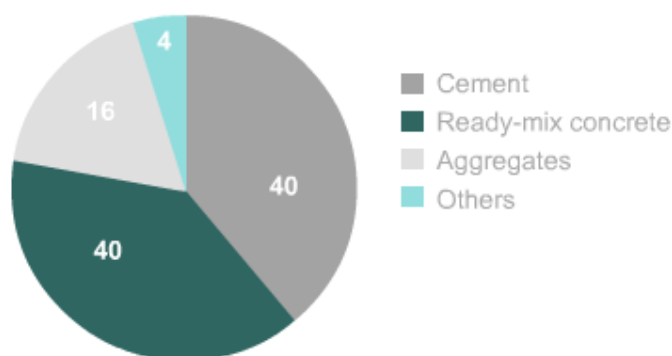


Pramen: intranet společnosti CEMIXO S.A.B. de C.V.

Společnost CEMIXO se původně zaměřovala na prodej cementu, v dnešní době má už stejné zastoupení v prodeji i beton. Oba tyto produkty mají podíl 40 % z celého portfolia produktů. 16 % pokrývá prodej kameniva a zbylé 4 % patří ostatním produktům, jako jsou např. různé chemické příměsi.

²⁶ S.A.B. de C.V. = „*sociedad anónima bursátil de capital variable*“, v překladu do českého jazyka znamená typ akciové společnosti s proměnlivým základním kapitálem. Při psaní o této společnosti budu kvůli zkrácení a zjednodušení používat jen název CEMIXO bez uvedených koncovek.

Graf č. 5: Podíl jednotlivých produktů na prodeji (v procentech za rok 2008)



Pramen: intranet společnosti CEMIXO S.A.B. de C.V.

Finanční krize, která zasáhla svět v důsledku zhroucení hypotečního trhu v USA, postihla společnost CEMIXO velmi výrazně stejně jako celé odvětví stavebního průmyslu. Čerstvé zprávy hovoří o tom, že v prvním čtvrtletí roku 2009 poklesly konsolidované čisté tržby o 32% na 3,7 miliardy dolarů oproti srovnatelnému období v roce 2008. Společnost ale zavedla již v průběhu čtvrtého čtyřletí roku 2008 spořicí opatření, díky nimž očekává v roce 2009 úspory v rozsahu 900 mil. USD. Byly přehodnoceny veškeré aspekty provozu, seškrtán rozpočet a došlo i na propouštění zaměstnanců. Do prodeje šly aktiva společnosti na Kanárských ostrovech a v současnosti se také dokončuje prodej poboček v Rakousku a Maďarsku společnosti Strabag SE. Na jaře roku 2008 byla zastavena veškerá činnost ve Venezuele, když venezuelská vláda vyvlastnila tamní cementárny.²⁷

Struktura organizace a řízení

K tomu aby bylo možné tak velkou a rozsáhlou společnost snadno řídit, je CEMIXO hodně strukturovaný. Ve všech zemích, kam CEMIXO přijde, je uplatňován stejný model řízení, který je pouze lokálně upravován. Tento způsob formování strategie řízení bychom tedy podle I. Nového nazvali jako globální. Princip je tedy takový, že filozofie a strategie podniku je všude ve světě stejná. Jsou také zavedeny určité postupy a nástroje k řízení a také určeny cíle, kterých by se mělo dosahovat.

Zvláštností je také to, že generálním ředitelem je často člověk z Mexika nebo ze Španělska. Není to pravidlem, ale generální ředitel ze španělsky mluvící země je častějším úkazem než generální ředitel z jiné země. Nejvyšší vedení se také každé dva až tři roky obměňuje, což neznamená, že by se propouštělo, ale dochází k tomu, že se přesunou zase do

²⁷ Podrobnosti historického vývoje společnosti CEMIXO jsou uvedeny v příloze č.3.

jiného regionu. Důvodem je to, aby si vedení neutvářelo moc blízké vazby se svými zaměstnanci a danou zemí, ale aby efektivně řídilo společnost. Zde se ukazuje výhoda řízení dle standardů daných od základů, protože to zajišťuje nejvyššímu vedení bezproblémové přesouvání mezi jednotlivými regiony a jejich řízení.

CEMIXO ve světě:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| • Argentina | • Malajsie |
| • Austrálie | • Mexiko |
| • Bangladéš | • Německo |
| • Česká republika | • Nikaragua |
| • Dominikánská republika | • Norsko |
| • Egypt | • Panama |
| • Filipíny | • Polsko |
| • Finsko | • Portoriko |
| • Francie | • <i>Rakousko</i> |
| • Chorvatsko | • Spojené arabské emiráty |
| • Irsko | • Spojené státy americké |
| • Indonésie | • Španělsko |
| • Izrael | • Švédsko |
| • Kolumbie | • Švýcarsko |
| • Kostarika | • Thajsko |
| • Lotyšsko | • oblast Karibského moře |
| • <i>Mad'arsko</i> | • Velká Británie |

Pro lepší správu společnosti se země slučují nejprve do tzv. klastrů²⁸ a poté do několika světových regionů.

²⁸ Klastř je český přepis anglického pojmu *cluster*, kterým je označováno sdružení spolupracujících ekonomických subjektů.

5.2.2. CEMIXO Czech Republic, k.s.²⁹

Na českém trhu působí CEMIXO od jara roku 2005, kdy společnost CEMIXO koupila britskou RMC Group p.l.c., včetně jejích českých dceřiných společností Readymix Bohemia, s.r.o., Transportbeton Morava s.r.o., Readymix Praha-Malešice s.r.o. a GZ-Sand, s.r.o.

V současné době je CEMIXO CZ³⁰ jedním z předních poskytovatelů integrovaných stavebních řešení v České republice. Provozuje zde 47 betonáren, 7 šterkoven, jednu cementárnu a je nutné zdůraznit, že se specializuje především na výrobu a prodej betonu a těžbu a prodej kameniva. Tím chci upozornit na to, že na trhu neprodává cement i přesto, že je to hlavní atribut mateřské firmy. Většinu cementu si dokonce CEMIXO CZ musí dovážet z Polska, a to na výrobu právě zmíněného betonu. Zajímavé je také to, že se firma nezaměřuje jen na velké zakázky, jak by se mohlo zdát, ale přijímá i malé zakázky. Dodává beton např. i na stavby malých rodinných domků.

V CEMIXO CZ je zaměstnáno asi 530 pracovníků, z toho necelých 150 je ve vedení a v odděleních pro jeho podporu. Sídlo firmy je v Praze, kde pracuje asi 50 lidí, ostatní zaměstnanci jsou v různých pracovištích po celé České republice.

Co se týče regionálního zařazení patří operace v České republice pod region EMEA³¹ a v Evropě pak pod klastr Polska společně s Chorvatskem, Litvou a také Rakouskem a Maďarskem, které jsou v současné době v prodeji, jak již bylo zmíněno.

V září roku 2008 došlo k internímu sloučení CEMIXO České republiky a Polska pod jednu jednotku se záměrem ušetřit administrativní náklady, což je oblast na kterou se budu zaměřovat dále.

Je zajímavé, že v České republice je tato firma většině lidí neznáma, a to i přesto že v Mexiku je vnímána podobně jako u nás Škoda Auto, a.s. Myslím, že je to důsledek toho, že se zde firma nijak nereprezentuje pomocí médií, dokonce nemá ani marketingové oddělení, zároveň je to tím, v jaké oblasti podnikání se pohybuje. Není nositelem finálního produktu, pouze dodává stavební materiály a tak je známa spíše velkým stavebním firmám, než běžným zákazníkům na trhu, kterým je v podstatě jedno od koho si beton objednájí.

Finanční krize zasáhla CEMIXO CZ také, ovšem ne v takové míře jako Mexiko. Zavedla se sice také šetřící opatření jako jinde ve světě, nicméně se dá říci, že už nebylo skoro

²⁹ Komanditní společnost, je obchodní společnost v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři). Komanditní společnost představuje zvláštní druh obchodní společnosti, která v sobě spojuje prvky veřejné obchodní společnosti a společnosti s ručením omezeným. <http://www.epravo.cz/top/clanky/komanditni-spolecnost-16411.html>

³⁰ Společnost CEMIXO Česká republika budu pro zkrácení označovat jako CEMIXO CZ.

³¹ EMEA = Europe, Middle East, Africa; tedy oblast Evropy, Blízkého východu a Afriky.

kde ušetřit, protože CEMIXO CZ vykazoval velmi vysokou efektivitu - v regionu EMEA měl dokonce nejnižší administrativní náklady v poměru k prodeji. Takže k propouštění sice došlo, ale jen ve velmi omezené míře.

5.2.3. CEMIXO Polska Sp. z.o.o.³²

CEMIXO zahájil svoji působnost i na polském trhu v roce 2005 s převzetím společnosti RMC Group p.l.c. CEMIXO je v Polsku předním dodavatel stavebních materiálů, vyrábí a prodává cement, beton a kamenivo. Společnost rovněž distribuuje chemické příměsi, zajišťuje dopravu svých produktů a také poskytuje služby v oblasti laboratorních zkoušek pro kamenivo, betonové směsi, malty, apod.

CEMIXO PL se také zaměřuje na malé zakázky mezi jednotlivci, a zároveň i na velké stavební společnosti, především ty se specializací na inženýrské stavby. CEMIXO provozuje v Polsku 2 cementárny, 40 betonáren, 11 lomů na kamenivo, 11 distribučních center a také 2 mořské terminály. Počet zaměstnanců je asi 1500.

³² Sp. z.o.o. = „*Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*“, nebo-li společnost s ručením omezeným.

5.3. Výsledky analýzy silných a slabých stránek

CEMIXO CZ a jeho sloučení s CEMIXO PL

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ol style="list-style-type: none"> 1) Předávání knox-how a zkušeností <ul style="list-style-type: none"> ❖ Technické otázky ❖ Správa pohledávek ❖ Vyjednání výhodných podmínek v některých oblastech obchodu díky CEMIXO PL 2) Pozitivní personální změny 3) Možnost sdílení výrobních prostředků 4) Větší podíl na evropském trhu <ul style="list-style-type: none"> • Přínosy pro PL <ul style="list-style-type: none"> ❖ Zlepšení výsledku hospodaření ❖ Rozvoj společného týmu dle CZ vzoru (viz open space) ❖ Povýšení některých zaměstnanců 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Podřízení CEMIXO CZ CEMIXu PL <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ztráta autonomie ❖ Nevyváženost vedení – vedoucí pozice pro obě země jsou v Polsku ❖ O věcech v ČR se rozhoduje v Polsku – odtržení od reality ❖ Snížení flexibility – rozhodování zdlouhavé – více stupňů ❖ Snaha měnit zaběhnuté postupy řízení v ČR podle standardů PL ❖ Nadřazené a arogantní chování PL zaměstnanců 2) Demotivace zaměstnanců 3) Špatná komunikace <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pouze příkazy z PL – chybí vysvětlení - bezúčelnost? ❖ Chybí zpětná vazba za odvedenou práci, z meetingů ❖ Nedůvěra v CEMIXO CZ? 4) Nárůst administrativy 5) Větší počet meetingů 6) Díky neefektivnosti PL horší výsledky CZ než jako samostatné pobočky 7) Zhoršení nálady ve firmě <ul style="list-style-type: none"> ❖ ztráta ztotožnění s firmou, spojení pouze proti společnému nepříteli ❖ PL = „strašák“ pro všechny, protože jejich rozhodnutí jsou závazně platná ❖ PL = omluva pro způsob řešení některých situací 8) Ne všichni zaměstnanci CEMIXO PL jsou přesvědčeni o přínosu spolupráce s CEMIXO CZ

9) Byly sníženy administrativní náklady? (původní záměr spolupráce)

Celkové vnímání sloučení: negativní

5.3.1. Silné stránky

Jak je vidět na první pohled, silných stránek je méně než těch slabých. Nutno podotknout, že jeden respondent nezmínil dokonce žádnou silnou stránku spolupráce pro CEMIXO CZ, takže v této kapitole budu mluvit vždy o názoru zbylých 5 dotazovaných.

1) Předávání know-how a zkušeností

Všichni se shodli na tom, že přínosem je výměna zkušeností mezi oběma společnostmi. Předali si navzájem některé zavedené postupy v technologii, konkrétně ve výrobě betonových směsí. Velkým přínosem hlavně pro CEMIXO CZ bylo zavedení nového systému správy pohledávek, který měla polská strana velmi propracovaný. Čeští zaměstnanci naopak pomohli v zavádění některých IT procesů v polské pobočce. CEMIXO CZ také získal díky zkušenostem a větší síle Polska velmi výhodné smluvní podmínky s některými firmami, např. výhodné sjednání pojištění pohledávek.

2) Pozitivní personální změny

Došlo ke vzniku nového oddělení, oddělení pohledávek dle polského vzoru. Vytvořilo se tak několik nových pracovních pozic a došlo také k postupu v kariéře u některých zaměstnanců. Další zaměstnanci zase změnili svoji pozici na horizontální úrovni, když se přesunuli spolu se svým nadřízeným do jiného úseku apod. Provedené změny nebyly nijak razantní, ale zaměstnanci je vnímají pozitivně.

3) Možnost sdílení výrobních prostředků

I přes právní rozdělení společností na jednotlivé země, je zde možnost propůjčování některých automobilů, mobilních betonáren či levnější koupě surovin či betonu mezi sebou.

K levnějšímu odkupování cementu od CEMIXO PL opravdu dochází, ale možnost vypůjčení mobilních betonáren je zatím teoretická. Co se týče automobilů, nedošlo ani tak k propůjčení nebo předání některých vozů do ČR, ale spíše k zbavení se části zastaralého vozového parku přesunutím do CEMIXO CZ. Ovšem z celkového hlediska je možnost sdílení přínosem, a teprve budoucnost ukáže, v jaké míře se toho bude v praxi využívat.

4) Větší podíl na evropském trhu

Díky spojení došlo k rozšíření trhu pro obě země a také jejího vlivu na tomto trhu - díky větší vyjednávací síle na trhu. Zlepšení v tomto směru pocítila samozřejmě více pobočka v České republice.

5.3.2. Slabé stránky

1) Podřízení CEMIXO CZ CEMIXu PL

Původně bylo sloučení CEMIXO CZ a PL prezentováno jako rovnocenná spolupráce dvou zemí, nicméně prakticky došlo k převzetí české firmy polskou stranou. Původní záměr by se dal přirovnat k mezinárodní fúzi, ale ve skutečnosti došlo k akvizici. Důvodem je asi to, že CEMIXO PL je větší, tak automaticky počítá s tím, že bude českou pobočku ovládat. Tento fakt podporuje také to, že vedení obou společností bylo umístěno v Polsku a navíc veškeré řídicí funkce zastávají Poláci. Koncentrace vedení v jednom místě by se dala vysvětlit snadnějším a efektivnějším řízením společnosti. Ale není to úplně tak pravda, tento systém řízení a rozhodování s sebou nese značné komplikace. Jde především o odtržení od reality, tedy od toho, co se děje a jak to funguje v České republice, které často znemožňuje správné rozhodnutí. Také rychlost rozhodování se hodně zpomalila, čímž logicky klesá flexibilita společnosti.

Co se týče současné struktury společností dohromady, nedá se graficky zobrazit. Je totiž velmi složitě provázaná, především na nižších pozicích. Někteří zaměstnanci se zodpovídají lidem v CEMIXO CZ a jiní na stejné úrovni se zodpovídají do Polska. Jednoduše se dá vysvětlit pouze nejvyšší vedení. Existují ředitelé jednotlivých divizí pro cement, beton a kamenivo v CEMIXO CZ a ti se zodpovídají polským viceprezidentům, kteří mají odpovědnost za jednotlivé divize za Polsko a Česko dohromady. V hierarchické struktuře je nad nimi potom jen country manager, který má na starost všechny divize ve své zemi dohromady a zodpovídá se dále výše až do Mexika. V případě pozice viceprezidenta došlo tedy k tomu, že polský ředitel za určitou divizi, který byl dříve na stejné úrovni jako ten český, je dnes nadřazený českému řediteli a je odpovědný za jednotlivou divizi v České republice a Polsku dohromady. Důsledkem sloučení tak bylo také zrušení pozice country managera v CEMIXO CZ.

Díky tomu, že má Polsko nadřazené postavení, se snaží implementovat své zaběhnuté systémy do řízení v Čechách bez ohledu na to, jestli to v CEMIXO CZ potřebují nebo ne. A tím, že Poláci cítí, že mají jako zaměstnanci větší moc, chovají se tak k českým

zaměstnancům. Při společných schůzkách s nimi nejednají jako s rovnocennými partnery, což zdejší zaměstnancům hodně vadí.

2) Demotivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je v každém podniku velmi důležitá, a to jak pro jednotlivé zaměstnance, kteří chtějí mít pocit, že jejich práce má význam, tak také pro podnik, který díky motivaci zaměstnanců může dosahovat větších výkonů.

Všichni respondenti v rozhovoru zmínili, že tlak ze strany Poláků je pro ně velmi nemotivující. Důvodů je několik. Tím největším je pocit ztráty určitých pravomocí kvůli polskému převzetí CEMIXO CZ. Dříve měli zaměstnanci pocit, že odvedli kus dobré práce, protože si organizovali svoji činnost k obrazu svému a dá se říci, že byli pyšní na své „dítě“. Do této situace najednou vtrhl cizí prvek v podobě polské pobočky CEMIXO a začal to dílo rozbourávat. Začal říkat, co je špatně, co se musí předělat a jak se to musí dělat. Neřekl už ale proč. Zde opět narážíme na chybějící vysvětlení prováděných změn. Často se mění něco, co v českém CEMIXO funguje bez problémů jen proto, aby to vyhovovalo polské straně, bez posouzení toho, které postupy jsou lepší a efektivnější.

Další důvod ztráty motivace k různým úkolům také vyplývá z nasazování nereálných cílů a očekávání od polského vedení. Dochází k tomu, že CEMIXO PL určuje cíle pro Česko podle cílů pro svoji zemi a nezajímá je situace a reálnost provedení v CEMIXO CZ. Respondenti se nezávisle na sobě shodli na tom, že to bude nejspíše jedna z charakteristik polského národa jako takového. Tedy že český a polský národ potřebuje jinou míru nadsazení očekávaných cílů k tomu, aby byli k cíli více motivováni. Charakteristikám polského národa, objevujících se při spolupráci s nimi, se budu ale věnovat až v kapitole č. 5.5.2.

3) Špatná komunikace

Komunikace je jednou z klíčových činností, která ovlivňuje fungování společnosti a při spolupráci mezi dvěma různými zeměmi je o to více důležitá. Komunikace by měla probíhat na stejné úrovni, ale jak již bylo naznačeno, mezi CEMIXO CZ a PL tomu tak není.

Čeští zaměstnanci dostávají pouze příkazy, co mají udělat, ale už jim není vysvětleno, jaký má daná činnost smysl a proč to mají dělat. To vede k pocitu bezúčelnosti daného úkolu a také k demotivaci splnit tento požadavek správně a zodpovědně. Týká se to především reportování, které se zdá zaměstnancům v často nepotřebné.

Dalším chybějícím prvkem v komunikaci mezi PL a CZ je zpětná vazba. Zaměstnanci v České republice nedostávají žádné informace o výsledku své práce. Nikdo jim neřekne,

jestli zpracovali daný úkol správně a nikdo je nepochválí. To samozřejmě posiluje myšlenku o bezvýznamnosti zadávaných úkolů.

Jeden ze zaměstnanců si také stěžoval na duplicitu požadavků ze strany PL a jejich ověřování. Několikrát se setkal se situací, kdy se náhodou dozvěděl, že stejný úkol jako měl na starosti on, dostal ve firmě i někdo jiný. Nebo že si polský zaměstnanec ověřoval jisté informace u několika zaměstnanců najednou. To logicky vyvolává pocit, že polští zaměstnanci nevěří těm českým, což samozřejmě jen zhoršuje vztah českých zaměstnanců k polským.

4) Nárůst administrativy

Tento fakt je trochu paradoxní, protože záměrem sloučením bylo uspořádat administrativních nákladů, ale sami zaměstnanci mají dojem, že jim přibýlo hodně neužitečné práce. Jedná se především o dvojitý reportování. Nedošlo ke zjednodušení, jak se čekalo, ale naopak k tomu, že čeští zaměstnanci vytvářejí reporty jak pro český CEMIXO a jeho potřeby, tak pro CEMIXO PL. Vysvětlení je jednoduché. Poláci mají svůj styl reportů a Češi jiný. Dochází tak k tomu, že zaměstnanci v Čechách mnohdy jen upravují formát a vzhled reportů, který potom můžou poslat do Polska. Přibyla jim tak práce navíc, ale praktický dopad je pro české pracovníky nulový.

5) Větší počet meetingů

Tento problém se týká především vyšších manažerů. Musí se totiž stýkat jak se svými podřízenými a se svým country managerem, tak také nově s osobou viceprezidenta, která odpovídá za jednotlivé divize v Polsku a České republice dohromady. To znamená tedy přípravu další prezentace navíc a tedy více času stráveného neproduktivně. Jeden ze zaměstnanců odhadoval čas v měsíci strávený přípravou prezentací a na schůzkách s nadřízenými a podřízenými na 6 dnů. Což je z průměrně nějakých 20 pracovních dnů dost velký podíl.

6) Díky neefektivnosti PL horší výsledky CZ než jako samostatné pobočky

CEMIXO CZ jako samostatná firma patřila k nejeftivnějším pobočkám v Evropě, zatímco CEMIXO PL patřil vždy k těm horším. Neefektivita v Polsku se projevuje především tím, že mají mnohem více zaměstnanců v administrativě. Uvedu příklad – práci, kterou v Čechách zvládá jeden člověk v oddělení, v Polsku dělají hned čtyři. A takových případů je velká řada. Polské vedení se brání tím, že je polská pobočka větší, což je sice pravda, ale

rozdíl není zase tak markantní. Když se zvětší výroba betonu, neznamená to, že je potřeba hned více analytiků, protože se změní pouze čísla, nikoliv množství práce. Polské straně tedy sloučení velice vyhovuje, protože když se údaje zprůměrnují, velmi si polepší. U Čechů je to přesně naopak, spolupráce jim ve výsledných číslech škodí a navíc musí zavádět opatření, které nepotřebují, ale potřebuje je především CEMIXO PL. Dá se tedy říci, že CEMIXO CZ polskému CEMIXO hodně pomáhá. Většina respondentů si ale myslí, že zvenku je tato spolupráce vnímána obráceně - že Polsko pomohlo České republice, protože je naše země mnohem menší a má menší trh.

7) Zhoršení nálady ve firmě

Horší nálada uvnitř firmy v CEMIXO CZ je už jen důsledek veškerých problémů, o kterých jsem psala výše. Lidé nejenže ztrácejí motivaci ke své práci, ale už se ani tolik neztotožňují s firmou CEMIXO a nejsou jí tak „oddaní“ jako dříve. Několik respondentů zmínilo, že dříve bylo ve firmě mnoho lidí, kteří byli ochotni zůstat v práci často až do večera, aby dotáhli svoji práci k dobrému výsledku. Dnes už tomu tak není. Každý si odpracuje svých osm hodin a jde rychle domů. Je to samozřejmě důsledkem toho, že už si nemohou určité věci dělat podle svého, ale stále je nad nimi někdo kontroluje a oni musí vysvětlovat, co a proč dělají.

CEMIXO PL je ve firmě vnímán jako tzv. strašák, jak jej nazval jeden z respondentů. Všichni totiž dnes vědí, že to co Poláci nařídí, to se musí udělat. Komunikace moc nefunguje, takže i přesto, že je zbytečné některé úkoly z Polska dělat, dělají se. Důvodem této netečnosti, jak bych to nazvala, je zkušenost ze začátku spolupráce, kdy se zaměstnanci snažili polské straně vysvětlit, proč jsou určité činnosti zbytečné a jen jim přidělávají práci, nikdo je ale neposlouchal. Dnes tedy většinou nikdo nezkouší oponovat a radši splní, co dostal za úkol.

Objevil se tu také zvláštní úkaz – CEMIXO PL se stal omluvou skoro pro všechny potíže při práci. Když zaměstnancům nejde něco uskutečnit, nebo to dlouho trvá, omlouvají to tím, že „to si vymysleli Poláci“ a každý to chápe. Přerostlo to ovšem do takové míry, že se tímto neomlouvají pouze věci, kterých se to opravdu týká, ale i některé věci, u kterých je chyba přímo na straně českého zaměstnance. Stala se z toho taková obecná omluva pro všechno.

Velmi nepříjemný je také fakt, který si všichni uvědomují, ale moc se o něm nemluví. Totiž to, že o českých stížnostech se asi nikdy nedozví někdo z vyššího vedení, ať už z regionu, do kterého Česká republika a Polsko spadá, nebo z vedení v Mexiku. Tím, že vedení polsko-českého CEMIXO sídlí v Polsku a všechno se tedy v organizační struktuře reportuje

směrem nahoru z Polska, je jasné, že CEMIXO PL zpracovává informace o sloučení tak, jak jim to vyhovuje a určitě tam nepíše něco, co by jim uškodilo. To tedy vede k tomu, že se všichni tváří, že všechno funguje tak, jak má, a nejspíš se nikdo v nejbližší době nedozví, že došlo k jasnému převzetí a že spolu CEMIXO CZ a PL nespolupracují jako rovnocenní partneři, jak měli.

8) Neztotožněnost se sloučením i na straně PL

Pracovníci v České republice se několikrát setkali se situací, že polští zaměstnanci dávali najevo nesouhlas se sloučením obou poboček. A pokud to přímo neříkali, vyplývalo to z chování některých z nich. Zaměstnanci CEMIXO CZ si všimli, že jsou někteří otráveni, když po nich něco chtějí apod. Nejspíš to bude důsledek toho, že některým polským pracovníkům také narostlo množství práce. To ovšem nechci soudit, protože k tomu nemám potřebné informace.

Dalším projevem, který podporuje tuto myšlenku, je okamžitý odchod Poláků po uplynutí pracovní doby při návštěvě v Čechách bez ohledu na to, jestli se vyřešilo to, co mělo. Češi by byli ochotni zůstat v práci déle, protože jsou na to zvyklí, ale Poláci většinou utíkají co nejdříve, aby si stihli prohlédnout Prahu. Čeští zaměstnanci tak mají pocit, jako by sem Poláci jezdili jen na výlet a vůbec je nezajímá problém, který Češi potřebují vyřešit. Běžné je také to, že i když jsou tu Poláci několik dní, během meetingů se skoro nic nevyřeší, a jim to nevadí i přesto, že budou muset letět do České republiky za týden znovu.

Těžko říci, jestli je tato interpretace brzkých odchodů správná, nebo si to čeští zaměstnanci špatně vysvětlují pod dojmem ostatních okolností a přecházení z práce je pouhým odrazem polské národní kultury a pracovních zvyklostí.

9) Byly sníženy administrativní náklady?

Odpověď na tuto otázku je velmi složitá. Úspory na administrativních nákladech byly hlavním (prezentovaným) důvodem spojení polského a českého podniku CEMIXO, ovšem nikdo si není jistý, zda k tomu opravdu došlo. Všichni respondenti si myslí, že k úsporám nedošlo, ale jeden člověk z úzkého vedení společnosti v České republice mi říkal, že se určitě ušetřilo. Pokusím se tedy vysvětlit pro a proti tohoto problému.

Úspory měly plynout především ze snížení počtu zaměstnanců díky spojení dvou firem – mělo dojít k zúžení vedení a tak i ke zrušení některých pozic, které by se jinak zdvojnili - a také se čekalo, že se uspoří díky menšímu množství „papírování“ a tudíž menšímu počtu administrativních pracovníků. K zrušení některých pozic ve vedení došlo, např. v ČR zanikla

pozice country managera, což je pro českou stranu měsíčně velká úspora, ale jinak zde nebylo propuštěno moc dalších lidí, protože jak již bylo zdůrazňováno – administrativní náklady v České republice už byly na minimu. Výrazně šetřit se tak mohlo spíše na polské straně, která byla velmi neefektivní co se týče pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců. K určitému propuštění se tam přistoupilo, z celkového počtu 1700 zaměstnanců bylo nuceno odejít asi 200 pracovníků, ale respondenti mi také tvrdili, že bylo nabráno zase hodně jiných nových zaměstnanců. Bohužel nemám k dispozici přesné údaje, takže o počtu skutečně propuštěných mohu jen spekulovat, což nechci, ale budu předpokládat, že k určitému snížení počtu zaměstnanců došlo.

Na druhé straně ale výrazně narostly náklady na cestování mezi Českou republikou a Polskem. To se při sloučení dvou zemí dá očekávat – především v počátcích musí zaměstnanci mezi sebou hodně cestovat, aby se dohodli na formě spolupráce v jednotlivých oblastech řízení. Pravděpodobně se postupem času tyto náklady sníží, protože už bude všechno definováno a ustálí se tak pravidelné návštěvy a výjimečně se bude cestovat kvůli různým dočasným nebo novým projektům. Problémem vysokých cestovních nákladů by ale mohlo být to, že často dochází ke zbytečnému navyšování nákladů při objednávání letenek - polští zaměstnanci si totiž často objednávají letenky den před odletem, nebo několikrát mění čas odletu.

Finanční náklady vzrostly také v oblasti překládání. Na meetingy bývají často zváni tlumočníci a také se musí překládat mnoho dokumentů do češtiny. To by ovšem mohla být oblast budoucích úspor, pokud se bude zvětšovat začínající tlak na české zaměstnance, pokud jde o schopnost rozumět a domluvit se polsky.

Jak je tomu tedy s úsporami ve skutečnosti? Když jsem se to snažila zjistit, nikdo mi nebyl schopen na tuto otázku odpovědět, což mě velmi překvapilo. Očekávala jsem, že se finanční stránka slučování těchto zemí bedlivě sleduje, když ušetřit bylo hlavním záměrem sjednocení. Ale nikdo z českých zaměstnanců neměl k dispozici žádná konkrétní čísla. Je možné, že CEMIXO PL tuto stránku analyzuje a k českému CEMIXO se „jen“ tyto informace nedostaly, těžko říct.

Je jisté, že k velkým úsporám došlo v důsledku finanční krize a tak je možné, že se dá těžko určit, které úspory plynou ze sloučení CEMIXO CZ a PL, a které z úsporných programů kvůli finanční krizi ve světě. Tyto okolnosti by sice mohly omlouvat neznalost výsledků dané spolupráce, ale i tak si myslím, že je to hrubá chyba a tyto údaje by měly být sledované.

5.3.3. Celkové vnímání sloučení

Bohužel musím zkonstatovat, že ani jeden z dotazovaných zaměstnanců nehodnotil sloučení jako přínosné. Pokud si ale uvědomíme množství nepříznivých faktorů v této spolupráci, myslím, že se dá jejich názor snadno pochopit. Podmínky se pro ně nevyvíjí moc pozitivně.

Každému jsem také položila otázku, jak by tento stav řešili, všichni mi odpověděli, že by chtěli vrátit zpátky samostatnost, nebo by byli schopni sloučení akceptovat, pokud by spolupráce probíhala jako mezi rovnocennými partnery. Většina z nich ovšem ještě dodala, že rozloučení je v této fázi už nereálné a tomu, že by se s nimi začalo jednat jako s partnery, nevěří.

Na závěr jsem se svých respondentů pro zajímavost zeptala, co se jim ve společnosti líbí a co je v CEMIXO drží, když je pro ně vývoj tak negativní, shodli se na tom, že je to hlavně dobrý kolektiv a částečně také strach z hledání nové práce v době finanční krize.

Já osobně si myslím, že závěrečné hodnocení tohoto sloučení je ještě předčasné. K navázání spolupráce došlo teprve v září roku 2008 a na to aby se situace tzv. usadila, je potřeba více času.

5.4. Interkulturní aspekty sloučení CEMIXO CZ a CEMIXO PL

Myslím, že v této oblasti je hlavní problém, který vede k nespokojenosti většiny zaměstnanců na české straně.

Strategie sloučení nebyla nijak naplánována, jen se rozhodlo, že ke sloučení dojde a byly vymezeny právní podmínky spolupráce. Jednotlivé kroky procesu sloučení nebyly ale přesně vymezeny a vše se formovalo a stále formuje „za chodu“. Od samého začátku také chyběla komunikace mezi zúčastněnými stranami, nebo probíhala jen ve velmi malé míře. Co se týče informovanosti českých zaměstnanců o chystané změně, účastnila se většina z nich (až na manuální pracovníky) prezentace, kde jim bylo sděleno, že dojde ke spojení polské a české pobočky společnosti CEMIXO, která má pomoci zefektivnit výkon těchto zemí a hlavně uspořít administrativní náklady, tím ovšem veškerá komunikace skončila.

Taková to velká změna by měla být od samého počátku podporována zevnitř a zaměstnanci by na ni měli být dobře připraveni. To se však nestalo. Navíc většině z českých pracovníků byla záminka uspoření administrativních nákladů podezřelá, protože už v té době nebylo moc oblastí, kde by mohly být administrativní náklady sníženy. Myslím, že po této

stránce vyhořelo jak vedení, tak také oddělení lidských zdrojů, které by mělo mít na starosti komunikaci se zaměstnanci a motivaci ke změně. Nutno podotknout, že toto oddělení se v CEMIXO CZ skládá asi z pěti lidí včetně dvou mzdových účetních.

Pokud si tedy uvědomíme, jak špatně byli Češi připraveni na sloučení firem jako rovnocenných partnerů, je jasné jak špatně to muselo dopadnout po zjištění, že ve skutečnosti bude moc ve vzniklé jednotce rozdělena asymetricky ve prospěch Poláků. Tím se zaměstnanci definitivně utvrdili v přesvědčení, že spojení je nesprávné, nic jim nepřináší a také ztratili své ztotožnění s podnikem, které bylo podle některých opravdu velké. Myslím si, že kdyby bylo toto sjednocení od začátku prezentováno jako akvizice a zaměstnanci by byli určitými aktivitami přesvědčováni o správnosti a prospěšnosti sloučení pro CEMIXO jako celek, dopadlo by to mnohem lépe.

5.5. Dimenze národní kultury a charakter Čechů, Poláků a Mexičanů

5.5.1. Mexiko vs. Česká republika

O národní povaze Mexičanů jsem se bohužel téměř nic nedozvěděla, protože jen málokdo z českých zaměstnanců se dostane do styku s některým z mexických pracovníků. Polský country manager sice pochází z Mexika, ale žije v různých evropských zemích už řadu let, takže se dá očekávat, že již přizpůsobil zdejším poměrům.

Díky některým postřehům českých zaměstnanců se mi ale potvrdily data z výzkumu prováděného Geertem Hofstedem. Na modelu řízení společnosti CEMIXO se velmi odráží to, z jaké země pochází. Mexiko má podle Hofsteda vysoké hodnoty dimenzí mocenského odstupu a vyhýbání se nejistotě. A opravdu, společnost má pevně určené pravidla řízení, jsou přesně dány pravomoci jednotlivých zaměstnanců a dodržují se odstupy mezi jednotlivými stupni hierarchického systému.

Způsob řízení je částečně upravován na lokální podmínky země, ve které působí, ale jak mi někteří zaměstnanci nezávisle na sobě sdělili, připadá jim mexický způsob řízení tak trochu „armádní“ - jak jej někteří nazvali - tedy s přirozenou akceptací toho, že má někdo větší moc a že se mu druzí musí podřídit.

5.5.2. Polsko vs. Česká republika

Žádný z dotazovaných se nikdy nesetkal s nedorozuměním, které by vyplývalo z národní povahy Poláků, ale každý si všiml určitých zvláštností v jejich podnikové kultuře, tedy zvláštností pro českého člověka.

Polští zaměstnanci mnohem více uznávají hierarchii v pracovním prostředí, což úzce souvisí s dimenzí mocenského odstupu, který je podle Hofsteda v Polsku větší než v České republice. Jedním z projevů může být např. to, že si mezi sebou ve firmě všichni vykájí a při setkání si s každým potřesou rukou na pozdrav.

V českém CEMIXO je to přesně naopak. Pro mě osobně bylo až překvapivé, jak si spolu téměř všichni zaměstnanci tykají bez rozdílu v tom, jak vysoko jsou postaveni v hierarchickém systému organizace. Důvodem bude nejspíš velmi nízký věkový průměr zaměstnanců a také uspořádání kanceláří v podniku. Je zde použit tzv. open space, tedy otevřený prostor, kde má každý svůj stůl a všichni se na sebe vidí. Uspořádání stolů je děláno podle oddělení a jen ti nejvyšší pracovníci mají své kanceláře. Mezi jednotlivými „mikropracovišti“ je dostatek místa, takže musím říci, že to působí velmi přátelským dojmem. K dispozici je jinak několik různě velkých meeting roomů a také velmi útulný prostor u kuchyňky, kde jsou stoly a sedačky a kde zaměstnanci tráví čas svých pauz. Celkově mezi sebou všichni čeští zaměstnanci komunikují osobně a jak podotkl jeden dotazovaných, výhodou je v tom, že tato forma komunikace není nikde zaznamenána. Výhodou je také větší flexibilita v řešení určitých situací a také tak může docházet k nepsaným dohodám apod.

Interní komunikace v polské společnosti probíhá především přes e-mail a celé prostředí bylo až donedávna hodně neosobní. Každý měl svou vlastní kancelář, což jen podtrhovalo tento způsob komunikace. Polskému vedení se ale na návštěvě v Čechách open space velmi zalíbil a po vzoru České republiky jej aplikovali na svém pracovišti. Podle českých zkušeností se však mnohé nezměnilo ani po zrušení stěn mezi lidmi. Open space je členěn podle oddělení a tak, aby vedoucí oddělení vždy viděl na své podřízené a komunikace neustále probíhá na bázi e-mailů i přesto, že komunikující od sebe sedí pár metrů.

S psaním e-mailů souvisí také další věc, která je pro Čechy nepochopitelná. Poláci mají ve zvyku posílat kopie e-mailu dalším mnoha lidem a tak dochází např. k těmto situacím: polský zaměstnanec posílá nějaký report několika lidem najednou (zpravidla svým nadřízeným) a do přílohy zapomene vložit chtěný report. Na to mu odpoví jeden z příjemců a upozorní ho na to, že zapomněl na ten dokument v příloze. Nebylo by na tom nic divného, ale tento zaměstnanec „přepošle“ tento e-mail i ostatním, který měli report také dostat. Takže

vlastně ostatní upozorňuje ještě více na chybu toho daného nešťastníka, co zapomněl vložit přílohu. Jakoby se zaměstnanci mezi sebou snažili vzájemně shazovat. Možná to tak vůbec není, těžko říci, odpovědět by dokázali jen polští zaměstnanci a kdo ví, jestli i oni sami vědí, proč to dělají.

Posledním zajímavým rysem Poláků, kterého si Češi všimli, je dělání rozhodnutí na poslední chvíli. Několikrát se Češi setkali s tím, že se Poláci najednou rozhodli pro nějakou „hurá akci“, která musela být co nejdříve uskutečněna i přes to, že to bylo od začátku nereálné. Pravděpodobně to souvisí již se zmiňovanými nereálnými cíly a termíny vyřešení určitých problémů. Jak je zřejmé, Poláci asi tyto nadsazené cíle nevnímají tak nereálně jako Češi a asi je to tento způsob opravdu motivuje, narozdíl od Čechů. V souvislosti s tímto rysem upozorňují Češi na plýtvání financí na objednávání letenek na poslední chvíli. Nejen že mají Poláci ve zvyku rozhodnout z hodiny na hodinu, že poletí do České republiky, ale také na poslední chvíli mění hodinu odletu již zamluveného letu, což stojí samozřejmě hodně peněz. Z tohoto pohledu tak Čechům Poláci připadají neschopní plánovat a orientovat se v čase.

5.6. Intekturní komunikace v CEMIXO

Oficiálním jazykem společnosti je angličtina. Původně jím byla španělština, ale tím jak se rozšiřoval CEMIXO do světa a rostl v organizaci počet anglicky mluvících zemí, rozhodl se CEMIXO pro změnu oficiálního jazyka na angličtinu.

Co se týče jazykové vybavenosti českých zaměstnanců, je na velmi dobré úrovni. Nejenže nejvyšší vedení je schopné plynule hovořit anglicky, ale i většina zaměstnanců na nižší úrovni je schopna se anglicky domluvit. Samozřejmě tu nemluvím o zaměstnancích obsluhujících betonárny, kteří anglický jazyk ke své práci nepotřebují, ohniskem zájmu jsou pracovníci z administrativního a řídicího úseku.

Podle českých zaměstnanců jsou na tom Poláci s anglickým jazykem mnohem hůře. Lidé z vedení samozřejmě mluví perfektně anglicky, ale čím níže je zaměstnanec v hierarchickém systému, tím je znalost anglického jazyka horší. V podstatě se dá říci, že na pozici, kde se český zaměstnanec ještě anglicky domluví, Polák už anglicky hovořit neumí.

Pokud je tedy nějaký meeting, kterého se zúčastňují Češi i Poláci, musí být většinou přizván tlumočník. To ovšem dobu meetingu značně prodlužuje, komunikace je těžkopádná a to účastníky rozptyluje.

Začíná tak docházet k pozvolnému a na první pohled nenásilnému tlaku na české zaměstnance, aby se naučili hovořit polsky. Stává se tedy běžně, že na neoficiální části

meetingů se mluví polsky, aby bylo jednání svižnější, a pouze na oficiální část se pozve tlumočník, aby nedošlo k nějakým zásadním nedorozuměním či špatným formulacím určitých dohod. Jinak se o zavádění polštiny do českého CEMIXO zatím oficiálně nemluví, nebyl vydán žádný požadavek na výuku polštiny, ale při hledání nových zaměstnanců do CEMIXO CZ se už do požadavků k dané pozici uvádí: *polština výhodou*.

Je pravděpodobné, že s postupem času bude tlak na tyto jazykové kompetence ještě větší, protože je v této oblasti prostor k úspoře nákladů. Nejenže nyní narostly náklady na potřebnou přítomnost tlumočnicků, ale hodně peněz stojí také překládání polské dokumentace do českého jazyka.

Komunikace mezi pracovníky z Polska a České republiky probíhá buď osobně, telefonicky nebo e-mailem v závislosti na situaci. Každodenní komunikace v rámci česko-polské jednotky probíhá e-mailem či telefonicky podle naléhavosti řešené situace. V případě, že je nutné, aby se sešlo více lidí najednou a byl definován kroky k dosažení určitého cíle, či byl implementován nový proces v řízení, dochází samozřejmě k osobnímu setkání. Každý měsíc se také setkávají ředitelé jednotlivých divizí se svým viceprezidentem.

Co se týče cestování mezi zaměstnanci mezi CEMIXO CZ a PL, myslí si čeští zaměstnanci, že více lidí cestuje z Polska do České republiky, než obráceně. Většinou sem totiž nejezdí jen jeden polský zaměstnanec, ale hned několik najednou, v případě českých služebních cest je to spíše věc individuální návštěvy v Polsku.

5.7. Shrnutí

Sloučení CEMIXO CZ a PL je ukázkový případ toho, jak by změna na mezinárodní úrovni neměla probíhat. Základním pilířem všech problémů je to, že řízení českého podniku bylo převzato polskou stranou, i když bylo sloučení formulováno jako rovnocenná spolupráce. Od této chvíle přicházejí čeští zaměstnanci o svoji volnost v rozhodování a musí se podřizovat příkazům, které dostávají od Poláků. Dochází tak k řadě souvisejících problémů, vyjmenovaných výše, které vedou na české straně ke ztrátě pracovní motivace a ztotožnění se zaměstnanců s firmou.

Co se týče národních dimenzí kultur, podařily se mi zjistit informace jen k některým z nich. U polského národa se mi potvrdil vysoký mocenský odstup mezi lidmi, troufala bych si tvrdit, že hodnota této dimenze by mohla být dokonce ještě vyšší, než Geert Hofstede odhaduje. Je to však jen můj subjektivní názor a k potvrzení této myšlenky by bylo potřeba

provést mnohem větší výzkum. Nemám také informace o tom, jak je tomu u Poláků v jiných podnicích, takže nelze tento fakt generalizovat na celý polský národ.

U českého národa jsem ověřila hodnotu dimenze mocenského odstupu jen díky porovnání s Poláky. Češi zdaleka neuznávají nadřazení lidí ve společnosti tolik jako Poláci. Možná by hodnota mohla být ještě nižší než, jak odhaduje Hofstede, ale opět říkám, že to není potvrzené žádným pořádným výzkumem.

Bohužel jako Češka nemůžu nezaujatě hodnotit to, jací Češi jsou jako lidé, ale podle toho jak se mi prezentovali respondenti z firmy CEMIXO, řekla bych, že jsou Češi opravdu hodně přátelští, zároveň individualisti a jsou velmi schopní v improvizování. Všechny tyto charakteristiky ale uvádím spíše v porovnání s polským a mexickým národem.

Pokud jde o polské vlastnosti národa, ani zde se mi nepodařilo ověřit mnoho teoretických poznatků. Většina zaměstnanců si totiž žádných významných národních rysů nevšimla. Většina respondentů mi řekla, že dříve na polský národ neměli žádný názor a až nyní je nevnímají moc pozitivně. Důvodem je ale pouze to, jak se k nim Poláci dnes chovají jako k obchodním partnerům. K osobním stykům mimo práci většinou nedochází, takže nemohou soudit, jací jsou Poláci ve skutečnosti.

Naopak jsem ale zjistila mnoho zajímavých skutečností o komunikaci s polským zaměstnancem. Jsou to sice jen drobnosti, ale přitom v porovnání s Čechy poměrně velké rozdíly. Příkladem může být již zmiňované zdravení se s každým spolupracovníkem podáním ruky, či hromadné přeposílání e-mailů.

Mexická národní kultura prokazuje opravdu vysoký mocenský odstup i velké vyhýbání se nejistotě a má velký vliv na řízení společnosti CEMIXO, ale to je bohužel všechno, co jsem o mexickém národě zjistila. Nikdo z respondentů ani zaměstnanců v CEMIXO CZ nebyl nikdy v dlouhodobějším kontaktu s mexickým spolupracovníkem.

Na závěr této kapitoly bych chtěla upozornit na to, jak zajímavou změnou prochází také používání oficiálního jazyka v komunikaci. Angličtina začíná být ve spolupráci českých a polských zaměstnanců zatlačována do pozadí a Češi jsou stále více nuceni k tomu, aby se naučili hovořit polsky. Důvodem je horší úroveň ovládnutí anglického jazyka Poláků, snaha zbavit se tak tlumočnicků na česko-polských schůzkách a zvýšit efektivitu komunikace, zároveň tímto ušetřit náklady na tlumočení a překlady dokumentů.

Závěr

Obecným cílem této bakalářské práce bylo shrnout dostupné informace o vztahu mezi podnikovou a národní kulturou a potom je aplikovat na praktický případ. Shrnout nejdůležitější teoretické informace se, myslím, podařilo a praktická část přinesla velmi zajímavé poznatky.

Výzkum ve společnosti CEMIXO, kterou jsem si zvolila pro svůj výzkum, přinesl řadu informací o tom, jak fungují celosvětově působící společnosti a jaké problémy sebou nesou změny ve struktuře organizace a formování podnikové kultury v nově vzniklých pobočkách. Průběh sloučení české a polské filiálky této společnosti ukázal, jak by spolupráce na mezinárodní úrovni neměla vypadat. Ovládnutí české pobočky a s tím související problémy, včetně demotivace dříve velmi oddaných zaměstnanců společnosti a zavádění polského jazyka do interkulturní komunikace, je nešťastný způsob řízení takovéto změny. Mým cílem bylo pouze zjistit, jak může takový proces sloučení v rámci jednoho podniku v praxi vypadat a tak se nebudu snažit navrhnout řešení vzniklé situace.

Dalším stanoveným cílem bylo ověření informací z teoretické části, což se mi podařilo jen částečně. Potvrdily se některé dimenze národní kultury podle Geerta Hofsteda a jen některé z charakteristik polského a českého národa. Bohužel množství zjištěných informací nedovolilo porovnat všechny poznatky z teoretické části s realitou. Důvodem není nedostatečná snaha či špatně zvolená technika výzkumu, ale pouhá nezkušenost a nevědomost mých respondentů. Zaměstnanci CEMIXO CZ mají zatím málo zkušeností z probíhajícího sloučení a navíc přicházejí do styku jen s určitými lidmi a informacemi, takže je logické, že vědí jen o některých rozdílech mezi českým, polským a mexickým národem.

I když je českými zaměstnanci probíhající spolupráce s CEMIXO PL hodnocena velmi negativně, myslím, si, že je na závěrečné hodnocení ještě brzo. K navázání spolupráce došlo teprve v září roku 2008 a na to, aby se situace tzv. usadila, je potřeba více času. Myslím si, že by bylo velmi zajímavé navázat na tuto práci za několik let. Provést v české pobočce CEMIXO znovu kvalitativní šetření a zjistit, jak se nakonec situace po nějaké době vyvinula. Pokud to okolnosti ve společnosti CEMIXO dovolí a bude to zároveň v mých silách, ráda bych se o to pokusila v diplomové práci.

Celkově bych hodnotila práci na toto téma jako zajímavou a pro mě osobně velmi přínosnou. Firma CEMIXO CZ mě dokonce požádala o prezentaci zjištěných faktů o spolupráci s polskou firmou, takže doufám, že pro ně bude zpětná vazba od mé (snad nezaujaté) osoby přínosná a pomůže ke zlepšení současné situace.

Seznam použité literatury

- Nový, I.: Schroll-Machl S.: *Spolupráce přes hranice kultur*, Management Press, Praha 2005
- Průcha J.: *Interkulturní psychologie*, Portál, Praha 2004
- Nový I.: *Podniková kultura a identita*, učební text pro Vysokou školu ekonomickou, Fakultu podnikohospodářskou, Praha 1993
- Bedrnová E., Nový I. a kol.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha 1994
- Vágner, I.: *Management z pohledu všeobecného a celostního*, Brno: Masarykova univerzita 2003
- Zadrazilová D.: *Mezinárodní management*, Nakladatelství VŠE Oeconomica, Praha 2007
- Nový, I.: Schroll-Machl S.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*, Management Press, Praha 2007
- Brooks, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Computer press, Brno 2003
- Stejskalová D., *Strategie firemní komunikace*, 2. vydání, Management Press, Praha 2008
- Štěpaník, J.: *Umění jednat s lidmi*, Grada, Praha 2005

Internetové odkazy

Internetové a intranetové stránky společnosti, z nichž pochází většina údajů o CEMIXO, nemohu uvést kvůli zachování anonymity.

<http://www.geert-hofstede.com/>

http://en.wikipedia.org/wiki/S.A._de_C.V.

<http://acronyms.thefreedictionary.com/SP+ZOO>

http://pl.wikipedia.org/wiki/Sp%C3%B3%C5%82ka_z_ogranicz%C4%85_odpowiedzialno%C5%9Bci%C4%85

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/polsko/pravidla-pro-podnikani-v-polsku/1000792/42839/>

<http://www.epravo.cz/top/clanky/komanditni-spolecnost-16411.html>

<http://www.euroskop.cz/45/10653/clanek/evropa-narodnich-stereotypu/>

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/mexiko/mexiko-staronova-obchodni-destinace/1000581/51022/>

<http://www.jazyky.com/content/view/263/49/>

Přílohy

Příloha č. 1.: Hodnoty dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda

Do této přílohy přikládám pro zajímavost hodnoty dimenzí národních kultur všech zemí, u kterých provedl Geert Hofstede výzkum, nebo se alespoň pokusil odhadnout hodnoty v dané zemi. Země jsou pro přehlednost členěny podle kontinentů.

EVROPA	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Belgie	65	75	54	94	
Bulharsko*	70	30	40	85	
Česká republika*	57	58	57	74	13
Dánsko	18	74	16	23	
Estonsko*	40	60	30	60	
Finsko	33	63	26	59	
Francie	68	71	43	86	
Irsko	28	70	68	35	
Itálie	50	76	70	75	
Lucembursko*	40	60	50	70	
Maďarsko*	46	80	88	82	50
Malta *	56	59	47	96	
Německo	35	67	66	65	31
Nizozemsko	38	80	14	53	44
Norsko	31	69	8	50	20
Polsko*	68	60	64	93	32
Portugalsko	63	27	31	104	
Rakousko	11	55	79	70	
Rumunsko*	90	30	42	90	
Rusko*	93	39	36	95	
Řecko	60	35	57	112	
Španělsko	57	51	42	86	
Švédsko	31	71	5	29	33
Švýcarsko	34	68	70	58	
Slovensko*	104	52	110	51	38
Turecko	66	37	45	85	
Velká Británie	35	89	66	35	25

AMERIKA	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Argentina	49	46	56	86	
Brazílie	69	38	49	76	65
Chile	63	23	28	86	
Kanada	39	80	52	48	23
Kolumbie	67	13	64	80	
Kostarika	35	15	21	86	
Mexiko	81	30	69	82	
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
USA	40	91	62	46	29
Uruguay	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	

ASIE	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Bangladéš*	80	20	55	60	40
Čína*	80	20	66	30	118
Filipíny	94	32	64	44	19
Hongkong	68	25	57	29	96
Indie	77	48	56	40	61
Indonésie	78	14	46	48	
Izrael	13	54	47	81	
Írán	58	41	43	59	
Japonsko	54	46	95	92	80
Jižní Korea	60	18	39	85	75
Malajsie	104	26	50	36	
Pákistán	55	14	50	70	0
Singapur	74	20	48	8	48
Taiwan	58	17	45	69	87
Thajsko	64	20	34	64	56
Vietnam *	70	20	40	30	80

AFRIKA	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Jihoafrická republika	49	65	63	49	
Maroko*	70	46	53	68	
východní Afrika	64	27	41	52	25
západní Afrika	77	20	46	54	16

OSTATNÍ	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arabský svět**	80	38	52	68	
Austrálie	36	90	61	51	31
Nový Zéland	22	79	58	49	30

Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Vysvětlivky:

*odhadované hodnoty

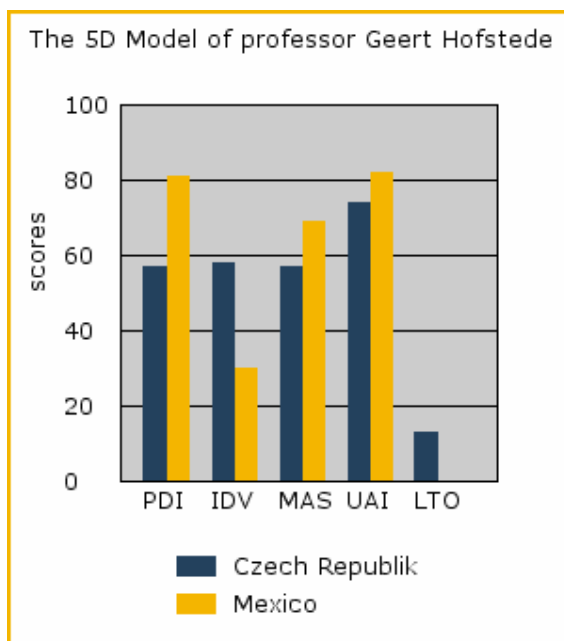
** odhadované hodnoty pro region

Arabský svět = Egypt, Irák, Kuvajt, Libye, Saudská Arábie, Spojené arabské emiráty

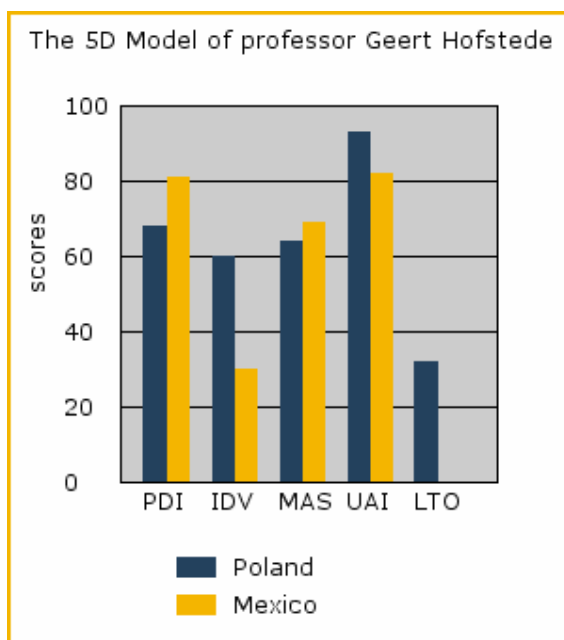
Východní Afrika = Etiopie, Keňa, Tanzanie

západní Afrika = Ghana, Nigerie, Sierra Leone

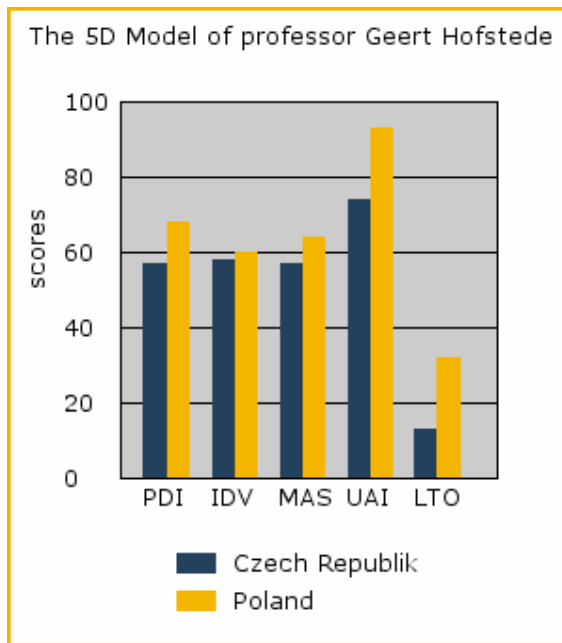
Příloha č. 2: Grafické srovnání dimenzí národních kultur podle G. Hofsteda



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=59#compare



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=70&culture2=59#compare



Pramen: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=70#compare

Příloha č. 3: Podrobná historie společnosti CEMIXO

CEMIXO byl založen s otevřením Cementos Hidalgo v roce 1906. V roce 1931 se tato společnost spojila s moderní cementárnou Cementos Portland Monterrey a vznikla tak společnost Cementos Mexicanos, dnes CEMIXO. V šedesátých letech CEMIXO zvětšil svoji velikost, když získal několik závodů po celém Mexiku. V roce 1976 začal nabízet své akcie na mexické burze a téhož roku se stal největším výrobcem cementu v Mexiku díky nákupu tří závodů od Cementos Guadalajara. V roce 1982 společnost dosáhla významného pokroku na zámořských trzích a zdvojnásobila vývoz. Další akvizice mexických cementáren na konci 80. let udělaly z CEMIXO jednu z deseti největších cementářských společností na světě.

V 90. letech se CEMIXO zaměřil na rozšíření své výroby do zahraničí a postupně zkupoval cementářské společnosti ve světě. Začal nákupem dvou největších španělských cementářských společností a pokračoval ve Venezuele, Spojených státech amerických, Panamě, Dominikánské republice a Kolumbii. Od 90. let je tak CEMIXO třetím největším producentem cementu ve světě. V letech 1997-1999 rozšířila společnost svoji působnost do Asie a Afriky, zakoupením většinových podílů ve společnostech na Filipínách, v Indonésii, Egyptě a Kostarice. Nákupy zahraničních společností pokračovaly i v novém tisíciletí, v roce 2001 v Thajsku a v roce 2002 v Portoriku.

Dne 1. března 2005 dokončil CEMIXO akvizici londýnské RMC Group p.l.c. za 5,8 miliardy USD, díky níž se z CEMIXO stal celosvětový lídr ve výrobě betonu a zároveň výrazně zvýšil svůj vliv na evropském trhu.

V říjnu roku 2006 CEMIXO oznámil nabídku v hodnotě 12,8 mld. USD na získání všech nesplacených akcií Rinker Group, lmt., a v březnu roku 2007 schválilo představenstvo této společnosti pozměněnou nabídku 14,2 miliardy USD. Avšak v témže roce podalo Ministerstvo spravedlnosti Spojených států amerických antimonopolní žalobu proti CEMIXO, a blokovalo tak dokončení akvizice.

V dubnu 2008 prezident Venezuely, Hugo Rafael Chávez Frías, oznámil znárodnění celého cementářského průmyslu v zemi a v polovině téhož roku převzala venezuelská vláda veškeré operace CEMIXO v zemi, přičemž tato společnost byla v té době největším venezuelským výrobcem a měla na tamním trhu podíl kolem 50 procent. CEMIXO proto nyní usiluje o arbitráž u Mezinárodního centra pro řešení investičních sporů (ICSID).